

*Über den Autor:*

Jürgen Grässlin, geboren 1957, hat sich als Autor der einzigen Schrepp-Biografie, des Wirtschaftsbestsellers *Das Daimler-Desaster*, und mehrerer Bücher über die Automobil- und Rüstungsindustrie international einen Namen gemacht. Er ist Sprecher der Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler und lebt in Freiburg.

Jürgen Grässlin

# Abgewirtschaftet?!

Das Daimler-Desaster geht weiter

Knaur Taschenbuch Verlag

[www.juergengraesslin.com](http://www.juergengraesslin.com)

**Besuchen Sie uns im Internet:**

[www.knauer.de](http://www.knauer.de)



Vollständig überarbeitete und erheblich erweiterte

Taschenbuchausgabe Mai 2007

Knauer Taschenbuch.

Ein Unternehmen der Droemerschen Verlagsanstalt

Th. Knauer Nachf. GmbH & Co. KG, München

Die Originalausgabe erschien zuerst 2005 im Droemer Verlag

unter dem Titel *Das Daimler-Desaster*

© 2005/2007 bei Droemer Verlag.

Ein Unternehmen der Droemerschen Verlagsanstalt

Th. Knauer Nachf. GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise –  
nur mit Genehmigung des Verlages wiedergegeben werden.

Bildredaktion: Sylvie Busche (Ltg.)

Umschlaggestaltung: ZERO Werbeagentur, München

Umschlagabbildung: FinePic, München

Satz: Adobe InDesign im Verlag

Druck und Bindung: Clausen & Bosse, Leck

Printed in Germany

ISBN 978-3-426-77977-4

5 4 3 2 1

*Gewidmet*

*Eva, Alex, Beate, Holger, Jutta, Paul, Peter und Ralph,  
meinen Freundinnen und Freunden*

*und allen Informanten*

*für die intensive Unterstützung*

*in den juristischen Auseinandersetzungen  
mit Schrempp, Zetsche und dem Konzern.*



»DaimlerChrysler wird das innovativste, profitabelste und das weltweit am besten aufgestellte Unternehmen seiner Branche werden.«

*Jürgen E. Schrempp,  
ehem. Vorstandsvorsitzender, über seine Vision (1998)*

»Die von Herrn Grässlin im Hinblick auf die DaimlerChrysler-Fusion aufgestellten Behauptungen sind falsch und entbehren jeder Grundlage.«

*Der Vorstand der DaimlerChrysler AG  
zu den Gegenanträgen  
des Aktionärs Jürgen Grässlin (2001)*

»Es ist fraglich, ob man mit Chrysler mittelfristig Erfolg haben kann. BMW hat sich auch von Rover wieder getrennt. Eine Abspaltung muss immer wieder neu geprüft werden. Es wäre unverantwortlich vom Management, diese Lösung auszuschließen.«

*Henning Gebhardt von der Fondsgesellschaft  
DWS der Deutschen Bank (2007)*



# Inhalt

<b>Vorwort: Abgewirtschaftet? – Der Mythos wankt</b> . . . . .	13
<b>Teil I: Das Welt-AG-Desaster</b> . . . . .	19
<b>eins.</b> Das Übernahme-Desaster . . . . .	21
<i>Die Hochzeit im Himmel</i> . . . . .	21
<i>Merger of Unequals</i> . . . . .	30
<i>Das Chrysler-Desaster</i> . . . . .	33
<b>zwei.</b> Das Asien-Desaster . . . . .	41
<i>Profitables Minuswachstum bei Mitsubishi</i> . . . . .	41
<i>Schrempps Sieg über sich selbst</i> . . . . .	54
<b>Teil II: Das Produkt-Desaster</b> . . . . .	71
<b>drei.</b> Das Mercedes-Desaster . . . . .	73
<i>Das Qualitäts-Desaster</i> . . . . .	73
<i>Ein Herz für die NPD?</i> . . . . .	80
<i>Das Smart-Desaster</i> . . . . .	85
<i>Das Märchen vom sympathischen</i> <i>Shareholder-Value-Smart</i> . . . . .	96
<i>Das Maybach-Desaster</i> . . . . .	104
<i>Das Öko-Desaster</i> . . . . .	114
<i>Das Toll-Collect-Desaster</i> . . . . .	122
<b>vier.</b> Das Ethik-Desaster . . . . .	126
<i>Das MEADS-Desaster</i> . . . . .	126
<i>Das UNICEF-Desaster</i> . . . . .	134
<i>Das Rüstungs-Desaster</i> . . . . .	150



<b>Teil III: Das Graumarkt-Desaster</b> .....	161
<b>fünf.</b> Der Fall Gerhard S. ....	163
<i>Schrempps Kampfansage</i> .....	163
<i>Graumarktgeschäfte eines ehemaligen Daimler-Manns</i> .....	168
<i>In der Hölle von Stammheim</i> .....	177
<i>Die Odyssee des Kai-Uwe T.</i> .....	189
<b>sechs.</b> Acht Limousinen in drei Minuten .....	195
<i>Auffällige Gedächtnislücken</i> .....	195
<i>Eine schallende Ohrfeige vom Bundesgerichtshof</i> .....	205
<i>In dubio pro Daimler?</i> .....	212
<i>Feuerwehrmann Zetsche?</i> .....	219
<b>sieben.</b> Tatort Mosbach .....	230
<i>Gramlings genehmigte Graumarktgeschäfte</i> .....	230
<i>Strafanzeigen gegen Zetsche und weitere Zeugen</i> .....	246
<b>Teil IV: Das Bilanz-Desaster</b> .....	251
<b>acht.</b> Das Bilanz-Desaster .....	253
<i>Das Aktienkurs-Desaster</i> .....	253
<i>Das Rendite-Desaster</i> .....	266
<i>Das Arbeitsplatz-Desaster</i> .....	270
<i>Was Schrempp den Konzern gekostet hat</i> .....	273
<i>Das Gebalts-Desaster</i> .....	278
<b>neun.</b> Das Rücktritts-Desaster .....	284
<i>Das Aufsichtsrats-Desaster</i> .....	284
<i>Das Kommunikations-Desaster</i> .....	290
<i>Die Deutsche Bank –</i>	
<i>Profiteur von Schrempps Rücktritt</i> .....	300
<i>Insidergeschäften Tür und Tor geöffnet</i> .....	305

<i>Aktienoptionen – das Selbstbereicherungsprogramm</i> .....	318
<i>Quo vadis, DaimlerChrysler?</i> .....	329
Nachwort: Von Schrempp zu Zetsche – das Daimler-Desaster geht weiter .....	345
Persönliches Nachwort: Die Meinungsfreiheit vor Gericht .....	349
Dank .....	353
<b>Anhang</b> .....	355
Verzeichnis der Infokästen im Text .....	357
Verzeichnis der Abkürzungen .....	358
Bildnachweis .....	360
Adressen .....	361
Verzeichnis ausgewählter Literatur .....	363



## Vorwort: Abgewirtschaftet? – Der Mythos wankt

»Die unangenehmen Fragen bleiben, auch wenn  
der Name Mercedes seit je für Unverwundbarkeit steht. [...]  
Aussitzen hilft nichts. Ein deutscher Mythos wankt.«  
*ARD-Kulturmagazin* Titel Thesen Temperamente  
*zum Buch* Das Daimler-Desaster

DaimlerChrysler kommt nicht aus den Schlagzeilen. Nachdem Dr. Dieter Zetsche das Steuer übernommen hatte, durfte man beim größten deutschen Industrieunternehmen auf eine grundlegende Wende zum Besseren hoffen. Doch zum einen hat Zetsche mit den Altlasten seines Vorgängers Jürgen E. Schrempp und des langjährigen Aufsichtsratsvorsitzenden Hilmar Kopper zu kämpfen, zum anderen mit den Folgen seiner eigenen Fehlentscheidungen als früherer Vertriebs- und Chrysler-Vorstand und heutiger Daimler-Chef.

Zweifelsohne haben ihm Schrempp und Kopper ein schweres Erbe hinterlassen, allen voran die mittlerweile total kollabierte »Welt-AG« mit dem Scherbenhaufen des Mitsubishi-Engagements und der kläglich gescheiterten Eroberung des asiatischen Automarkts. Nicht genug damit, hat die so genannte Fusion von Daimler und Chrysler eine Vielzahl juristischer Auseinandersetzungen nach sich gezogen: Im Jahr 2003 hatte sich der Konzern mit US-Aktionären vergleichen müssen, die sich über die wahren Absichten des Zusammenschlusses getäuscht fühlten, und rund 300 Millionen Dollar gezahlt. Bis zu 200 Millionen Euro davon sollten eigentlich durch eine Versicherung abgedeckt sein, die für Schäden aus Managementfehlern haftet. Die Versicherer hatten jedoch zunächst die Auszahlung verweigert. Erst Anfang 2007, wenige Tage vor einem bereits anberaumten Prozesstermin, einigte man sich außergerichtlich mit dem Konzern doch noch auf

eine Zahlung. Dennoch bleibt eine Deckungslücke in Millionenhöhe.

Das bis heute andauernde Chrysler-Desaster hat bereits Milliarden an Aktionärsgeldern verschlungen, und dennoch bleibt Chrysler ein Sanierungsfall für weitere Jahre. Auch aufgrund einer verfehlten Fahrzeugpalette, die Zetsche in seiner Ägide als langjähriger Chrysler-Chef zu verantworten hat, wurden bei der US-Tochter im Jahr 2006 mehr als eine Milliarde Euro Verlust eingefahren. Während Toyota Mobilität ökologisch definierte und mit dem Prius und dem Lexus den US-Markt eroberte, hatte Chrysler auf spritfressende Pick-ups gesetzt. In der Verkaufstatistik rangiert der japanische Autoproduzent mittlerweile vor Chrysler – und das auf dem heimischen US-Markt.

Aber der neue Daimler-Vorsitzende kann auch Fortschritte verbuchen: Mit der Veröffentlichung seines Vorstandsgehalts – die Schrepp stets abgelehnt hatte – hat Dieter Zetsche einen Schritt hin zu mehr Transparenz geleistet. Auch die aktuelle Steigerung bei den Mercedes-Verkaufszahlen ist ihm als Mercedes-Chef zuzurechnen. Und sein Teilausstieg aus dem desaströsen Smart-Abenteuer ist ein Schritt in die richtige Richtung, auch wenn dem Daimler-Chef bislang der Mut und die Durchsetzungskraft fehlen, das Smart-Desaster endgültig zu beenden.

Doch die Zahl der positiven Beispiele bleibt begrenzt, und der Smart, dessen Verkäufe 2006 um rund ein Fünftel einbrachen, ist nur eines von vielen Beispielen für die andauernde Misere. Bei den neuerlichen Rückrufaktionen von Modellen der A-, B- und C-Klasse Anfang 2007 ging es zwar nur um Probleme mit den Scheibenwischern, aber dennoch weckten sie Erinnerungen an das Qualitätsdesaster zwei Jahre zuvor. Die Prestigekutsche Maybach darf auch unter Zetsche weiter Unsummen an Aktionärsgeldern verschlingen und zeigt zugleich, dass die vollmundigen Ökoprospekte des Konzerns das Papier nicht wert sind, auf dem sie gedruckt werden. Zu allem Übel klagt DaimlerChrysler unter Zetsche gemeinsam mit anderen Autokonzernen gegen das kali-

ifornische Klimaschutzgesetz, während der Staat Kalifornien seinerseits wegen der CO<sub>2</sub>-Autoemissionen Schadensersatzforderungen in ungeahnter Höhe gegen DaimlerChrysler und andere zu stellen erwägt. Nicht zuletzt bleibt die DaimlerChrysler AG auch nach der bevorstehenden Reduzierung des Aktienanteils beim Rüstungsriesen EADS der größte deutsche Rüstungsproduzent und -exporteur (siehe dazu »Das Rüstungs-Desaster«, S. 150).

Hinzu kommt, dass die Zukunft des Unternehmens unter keinem guten Stern zu stehen scheint, solange die Nachforschungen der US-Börsenaufsicht SEC andauern, die – mit dramatischen Ergebnissen – wegen Korruption, schwarzer Kassen und Steuerhinterziehung in etwa einem Dutzend Länder gegen DaimlerChrysler ermittelt.

\*

Vorbei die Zeiten, da ein diskussionsfreudiger Jürgen E. Schrempp verkündete: »Wenn ich nicht akzeptiere, dass man mich kritisiert, dann bin ich der falsche Mann für den Job.« Dass er der falsche Mann für den Job des Vorstandsvorsitzenden war, beweisen unter anderem die in diesem Buch geschilderten Fakten. Und was von seiner Äußerung von einst zu halten ist, zeigt nicht zuletzt sein gerichtliches Vorgehen gegen mich nach einem TV-Interview, in dem ich Mutmaßungen über die Hintergründe seines vorzeitigen und völlig überraschenden Rücktritts angestellt hatte.

Doch mit rechtlichen Mitteln lässt sich nicht unterdrücken, dass die Umstände von Schrempps überraschendem – wenn auch längst überfälligem – vorzeitigem Rücktritt bis heute Fragen aufwerfen. In diesem Buch findet sich die von Daimler selbst erstellte Übersicht, wer wann vorab von Jürgen E. Schrempp von seinem bevorstehenden Rücktritt informiert worden ist. Einem internen Gutachten der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zufolge hätten die DaimlerChrysler-Aktionäre bereits in der ersten Julihälfte 2005 über den bevorstehenden Schrempp-

Rücktritt informiert werden müssen, weil ab diesem Zeitpunkt die Gefahr bestand, dass Insider daraus hätten Kapital schlagen können. Mit den Folgen des Rücktritts-Desasters befassen sich die Gerichte (siehe »BaFin: »Insiderinformation ab dem 10. Juli 2005« – Die klärende Chronik des Schrempp-Rücktritts«, S. 312).

»Mit Staranwälten wird versucht, den unliebsamen Kritiker mundtot zu machen«, urteilte das ARD-Kulturmagazin *Titel Thesen Temperamente*. Der Journalist und Prozessbeobachter Hermannus Pfeiffer schrieb: »In Hamburg streitet der frühere DaimlerChrysler-Herrscher Jürgen Schrempp mit dem Autor von *Das Daimler-Desaster*. Aber eigentlich steht die Meinungsfreiheit vor Gericht.« (Siehe dazu auch »Persönliches Nachwort: Die Meinungsfreiheit vor Gericht«, S. 349.)

Auch einen anderen Fall müssen wohl offizielle Stellen entscheiden: Im Dezember 2006 stellte ich auf der Basis neuer brisanter Daimler-Dokumente im Zusammenhang mit Graumarktgeschäften von DaimlerChrysler über meinen Rechtsanwalt Holger Rothbauer Strafantrag gegen das DaimlerChrysler-Management sowie vier weitere Mercedes-Manager beziehungsweise -händler (siehe Kapitel 7 »Tatort Mosbach«, S. 230).

\*

»Die Stimmung muss besser werden«, beschrieb Dieter Zetsche im Dezember 2006 die Situation im Konzern. Doch dazu müssten eine Vielzahl von vertrauensbildenden Maßnahmen und richtungweisenden Entscheidungen getroffen werden. Im Hause DaimlerChrysler aber ist davon kaum etwas erkennbar. Eine der harten Maßnahmen, mit denen der Daimler-Vorstand massiv Minuspunkte sammelt, ist der fortgesetzte Abbau Abertausender von Arbeitsplätzen bei gleichzeitigen Milliarden Gewinnen. Die Zeiten sind vorbei, da man als Mercedes-Mitarbeiter einen gut dotierten Arbeitsplatz quasi auf Lebenszeit hatte und stolz darauf sein darf-

te, »beim Daimler« zu schaffen. Heute herrscht knallharter Konkurrenzkampf in und zwischen den Werken.

Aussitzen hilft nichts, der Mythos Mercedes wankt. Im Imageprofil deutscher Konzerne ist die DaimlerChrysler AG 2006 auf Platz 54 abgestürzt – während Porsche, BMW und Audi die Spitzenpositionen belegen. Es gibt nur einen Weg aus der Misere: Die Missstände müssen schonungslos analysiert werden, damit endlich wieder zukunftsorientierte Entscheidungen getroffen werden können. Und im ersten Schritt müssen ein paar unangenehme Fragen beantwortet werden:

- Welche Verantwortung tragen Jürgen E. Schrempp und Hilmar Kopper für das Ausmaß des Daimler-Desasters?
- Wurden die Aktionäre und die Öffentlichkeit über die wahre Lage des Unternehmens getäuscht?
- Kann der neue Vorstandsvorsitzende Dieter Zetsche angesichts seiner Rolle in der Vergangenheit unbelastet an die Aufgabe herantreten, den Konzern zu sanieren?
- Was muss geschehen, damit DaimlerChrysler wieder zu dem Vorzeigekonzern wird, der Daimler-Benz einst war?

Zur Klärung dieser Fragen will dieses Buch in pointierter Form beitragen.





# Teil 1:

## Das Welt-AG-Desaster



# eins

## Das Übernahme-Desaster

»Der Zusammenschluss von DaimlerChrysler ist zum Vorbild geworden. Diese Anerkennung spüren wir täglich.«  
*Jürgen E. Schrempp bei der Hauptversammlung im Mai 1999*

### Die Hochzeit im Himmel

18. September 1998. An diese Rede des Vorstandsvorsitzenden werden sich die 15 000 Aktionärinnen und Aktionäre der Daimler-Benz AG noch lange erinnern, manche ein Leben lang. Denn was Jürgen E. Schrempp den Anteilseignern an diesem Freitag in der Stuttgarter Hanns-Martin-Schleyer-Halle versprach, übertraf alles bisher Dagewesene. »Meine Damen und Herren, Sie schreiben heute Geschichte«, erklärte Schrempp bei der so genannten Fusionshauptversammlung der Daimler-Benz AG mit der Chrysler Corporation. »Jeder von uns weiß um die Bedeutung des heutigen Tages: Eine großartige Tradition und eine faszinierende Zukunft treffen sich an diesem Ort. Mit dem vorgeschlagenen Zusammenschluss von Daimler-Benz mit Chrysler stoßen zwei der traditionsreichsten Automobil- und Transportunternehmen der Welt in eine neue Dimension vor – zum Nutzen unserer Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter.«

Nie zuvor hatten ein deutscher und ein amerikanischer Konzern einen Zusammenschluss dieser Größenordnung gewagt. Gründe dafür gab es aus Sicht des Daimler-Chefs mehr als genug. »Meine Damen und Herren, vielleicht geht es Ihnen jetzt so wie uns nach der gründlichen Analyse der strategischen Optionen für Daimler-Benz: Wir können uns der Logik dieses Zusammen-

schlusses nicht entziehen. Die beiden Unternehmen, ihre Produkte, ihre Menschen – wir passen zusammen. DaimlerChrysler wird das innovativste, profitabelste und das weltweit am besten aufgestellte Unternehmen seiner Branche werden.«

Diese Fusion, fuhr Schrempp fort, sei »ein Signal für die Menschen in Deutschland, in Europa und Amerika. Ein Signal, gemeinsam Verantwortung zu übernehmen und sich gemeinsam den großen gesellschaftlichen Herausforderungen zu stellen. Wir nehmen die Herausforderungen an.«

Gekonnt schlug er den Bogen von einer neuen Zukunft, in die Daimler und Chrysler »als Pioniere gehen« sollten, zurück in die Vergangenheit: »Doch genau hier knüpfen wir auch an die Tradition unserer Gründer an. Karl Benz, Gottlieb Daimler und Walter Chrysler hatten für das, was sie taten, ebenfalls kein Vorbild. Auch sie hatten den Mut, bequeme Positionen zu verlassen. Auch sie mussten Widerstände überwinden. Aber sie hatten ein Ziel und wussten, wie sie es erreichen wollten [...]. Wir sind diesem Vorbild verpflichtet.«

»Sie, die Aktionärinnen und Aktionäre dieses Unternehmens, stehen heute vor der weitreichendsten Entscheidung seit dem Zusammenschluss von Daimler und Benz im Jahr 1926«, nahm Schrempp die andächtig lauschenden Zuhörer mit auf eine Zeitreise, denn »Geschichte wird greifbar«. Auch wenn die wenigsten Aktionäre Näheres zum Zusammenschluss der Daimler-Motoren-Gesellschaft mit der Benz Cie am 28. und 29. Juni 1926 oder zur Historie der Chrysler Corporation gewusst haben dürften, schufen Schrempps Worte die richtige Stimmung.

Siebzig Jahre zuvor war der Zusammenschluss von Daimler und Benz unter weitaus schwierigeren Rahmenbedingungen erfolgt. Dem damaligen Vorstand war es in erster Linie um die Deckung der Verluste aus der Zeit der Interessengemeinschaft und die Bildung neuer Reserven gegangen. Dank der Liquiditätssicherung eines Bankenkonsortiums unter Führung der Deutschen Bank konnte die Firmenverschmelzung halbwegs erfolgreich über die Bühne ge-

bracht werden. Vom gemeinsamen Grundkapital der beiden Vorgängerfirmen in Höhe von rund 57,3 Millionen Reichsmark blieben gerade mal 36,4 Millionen Reichsmark übrig. Die Fertigungsanlagen der neuen Daimler-Benz AG waren angesichts der geringen Kapazitätsauslastungen völlig überdimensioniert und in den Jahren 1927 und 1928, den ersten beiden Jahren nach der Fusion, lediglich zu 60 beziehungsweise 58 Prozent ausgelastet.

Ganz anders die Situation im September 1998. Wollte man dem deutschen und dem amerikanischen Vorstandsvorsitzenden Glauben schenken, dann war der geplante Zusammenschluss von Daimler-Benz mit der Chrysler Corporation das Gebot der Stunde. Sicher hätten viele Aktionärinnen und Aktionäre Schrempp noch tagelang zuhören mögen, wie der Herr der Sterne in höheren Sphären schwelgte: »Den Operating Profit haben wir im ersten Halbjahr auf 3,8 Milliarden DM verdoppelt.« – »Die Renditevorgabe von 12 Prozent erreichen wir bereits in diesem Jahr.« – »Und die Umsatzprognose für 1998 haben wir von 134 Milliarden DM auf 140 Milliarden DM angehoben.« – »Per August 1998 stiegen der Absatz um 29 Prozent auf 573 600 Fahrzeuge und der Umsatz um 23 Prozent auf fast 41 Milliarden DM.« – »Auch das ein Rekord.« – »Die Nutzfahrzeuge sind wieder eine stabile Ertragssäule des Unternehmens.« – »Hauptwachstumsträger sind die Märkte in Nordamerika und Europa.« – »In den ersten acht Monaten ist der Absatz um 20 Prozent auf 311 400 Fahrzeuge gestiegen, bei einem deutlichen Umsatzplus von 21 Prozent auf 29,6 Milliarden DM.« – »Diese Geschäftsentwicklung zeigt eindrucksvoll: Ihr Unternehmen geht aus einer Position der Stärke in den Zusammenschluss.«

Jetzt lag es an den Aktionären, Schrempps Worten Glauben zu schenken und die Aktien zugunsten der neu zu schaffenden DaimlerChrysler AG umzutauschen. »Wir bitten Sie um Ihr Vertrauen. Sie haben es jetzt in der Hand, diese einzigartige Chance für DaimlerChrysler Wirklichkeit werden zu lassen. Lassen Sie uns gemeinsam Geschichte schreiben. Vielen Dank.«

All das waren mit viel Beifall bedachte Worte wie von einem anderen Stern. Freude schöner Daimler-Funken, Aktionäre in Elysium.

\*

Die beiden Vorstandsvorsitzenden Jürgen E. Schrempp und Robert J. Eaton sowie der Aufsichtsratsvorsitzende Hilmar Kopper sprühten an diesem Tag derart vor Optimismus, dass die wenigen kritischen Stimmen so gar nicht zu dem beschworenen Aufbruch ins neue Jahrtausend passen wollten. Bei der rund vierzehnstündigen Hauptversammlung in Stuttgart machten die Kritischen AktionärInnen ihrem Namen alle Ehre und suchten auf die mit der Fusion verbundenen Gefahren aufmerksam zu machen (siehe Infokasten S. 25): Mehr als 70 Prozent der Unternehmenszusammenschlüsse würden scheitern, die Aktionärsdemokratie werde verletzt, risikolose Aktienoptionen förderten die Selbstbereicherungsmentalität der Vorstände, deren Gehälter drohten exorbitant zu steigen, bis zu 100 000 Arbeitsplätze seien gefährdet, der Umweltschutz komme unter die Räder, die Rüstungssparte Dasa werde weiter wachsen – doch all diese Warnungen verpufften weitgehend wirkungslos.

Als der Würzburger Wirtschaftsprofessor Ekkehard Wenger während seines zweiten Redebeitrags von anderen Aktionären ausgepiffen wurde, beschwerte sich der für seine scharfen Attacken bekannte Konzernkritiker bei Hilmar Kopper. Wenger vermutete hinter den Angriffen gegen seine Person von Daimler engagierte Claqueure, was nicht belegbar war. »Was hier rumsitzt, kann mit Recht als Pöbel bezeichnet werden«, wettete er, woraufhin ihm Kopper das Mikrofon abdrehte. Als Vertreter der Deutschen Bank, dem größten Daimler-Anteilseigner, stand Kopper dem Aufsichtsrat vor und leitete diese Außerordentliche Hauptversammlung mit dem ihm eigenen Feingefühl.

Zeitgleich tagten die Chrysler-Aktionäre in Wilmington (Dela-

ware). Während des nur zwei Stunden dauernden Aktionärstreffens in den USA wandte sich die siebzigjährige jüdische Anteilseignerin Evelyn Y. Davis in ihrer Rede direkt an Robert J. Eaton: »Bob, du verkaufst die Firma an einen Kriegsverbrecher.« Damit spielte sie auf Zehntausende von Zwangsarbeitern an, die während des Nationalsozialismus in Daimler-Werken unter zumeist menschenunwürdigen Lebensbedingungen ausgebeutet wurden, was auch bei der Stuttgarter Hauptversammlung thematisiert wurde.

Die Kritik ging ins Leere, die Proteste verpufften. Am Ende des Tages stimmten 99,89 Prozent des bei der Außerordentlichen Hauptversammlung in Stuttgart vertretenen Grundkapitals für den Firmenzusammenschluss, in Wilmington waren es 97,5 Prozent.

\*

### Argumente gegen den Zusammenschluss von Daimler-Benz und Chrysler

In einer bei der Fusionshauptversammlung verteilten Info-schrift warnten die Kritischen AktionärInnen Daimler-Benz (KAD) vor den Folgen der Fusion und führten unter anderem folgende Punkte an:

#### »1. Unternehmensgröße

Über 70 Prozent der Fusionen verfehlen ihr Ziel. Eine Vielzahl von Fusionen sind gescheitert. Die beiden Giganten der Automobilbranche, General Motors und Ford, haben »gerade wegen ihrer Größe« Schwierigkeiten, auf aktuelle Entwicklungen schnell und richtig zu reagieren. [...]

[...]



### 3. Aktienoptionen

Das Topmanagement ist der eigentliche Gewinner der Fusion. Risikolose Aktienoptionen fördern die Selbstbereicherung von Schrempp, Eaton & Co. Doch wer nur auf die Börse starrt, kann die eigene Firma aus den Augen verlieren. [...]

### 4. Arbeitsplätze

Nach Ansicht des baden-württembergischen IG-Metall-Betriebsleiters Gerhard Zambelli kostet die Fusion langfristig Arbeitsplätze. [...] IG-Metall-Betriebsrat Gerd Rathgeb nennt Zahlen: 100 000 Arbeitsplätze stünden auf dem Spiel.

### 5. Umweltschutz

Die Fusion bremst die ehemals unzureichenden Bemühungen um die Ökologisierung der DB-Produktpalette. Statt eine technisch machbare Halbierung des Kraftstoffverbrauchs umzusetzen, wird die Pkw-Palette um Dinosaurierfahrzeuge von gestern erweitert. [...]

### 6. Daimler-Benz Areospace

[...] Die Gefahr besteht, dass Daimler durch Kooperationen, Zukäufe oder Übernahmen auch amerikanischer Rüstungsfirmen noch mehr Geld mit dem Verkauf und Export todbringender Waffen verdienen will. [...]

»In wenigen Jahren möchten wir Ihnen berichten können: DaimlerChrysler ist eines der ertrags- und wachstumsstärksten Unternehmen zu Beginn des 21. Jahrhunderts.« An diesen Zielen müsse sich die gesamte Mannschaft messen können, warb der Daimler-Chef um die Zustimmung seiner Aktionäre: »Wenn Sie in den

nächsten Tagen die Unterlagen von Ihrer Bank erhalten – tauschen Sie Ihre Aktien!« Die dreißig Tage seien entscheidend. »Schon der Umtausch von 75 Prozent aller ausgegebenen Daimler-Benz-Aktien lässt den Zusammenschluss Wirklichkeit werden. Unser Ziel sind aber 90 Prozent. Das bringt Ihnen und dem gesamten Unternehmen die größten Vorteile.«

Mit überwältigender Mehrheit folgten die Daimler-Aktionäre den Appellen der Unternehmensführungen. Rund 98 Prozent der Daimler-Benz-Aktien wurden in DaimlerChrysler-Aktien umgetauscht. Der Megamerger, der größte Zusammenschluss in der deutsch-amerikanischen Wirtschaftsgeschichte, wurde Wirklichkeit.

Nachdem der Kurs seit der Hauptversammlung im September von 74,75 Euro auf zwischenzeitlich 53,07 Euro im Oktober 1998 eingebrochen war, zog der Wert der fusionierten Daimler-Aktie deutlich an, als sie zum ersten Mal an den Börsen gehandelt wurde. Am 17. November 1998 – dem »Day One« – feierte das Unternehmen den Start der DaimlerChrysler-Aktie (DCX) auf einem Kursniveau von 71,17 Euro und die Notierung an den großen Börsenplätzen der Welt. »Der Auftakt von DaimlerChrysler als gemeinsames Unternehmen« war gelungen. In einer gemeinsamen Erklärung verkündeten die beiden Vorstandsvorsitzenden Schrempp und Eaton: »Wir sind stolz darauf, dass DaimlerChrysler mit diesem Start die Schranken der Finanzmärkte sprengt, da das Unternehmen erstmals weltweit die gleichen Aktien handelt, sei es in den USA, Deutschland oder in weiteren Märkten der Welt.« Und das Unternehmen ließ verlautbaren: »Diese globale Aktie ist Ausdruck der Vorreiterrolle von DaimlerChrysler als Weltkonzern über Grenzen hinweg.«

\*

Ende 1998 zogen die beiden DaimlerChrysler-Vorsitzenden Schrempp und Eaton eine erste positive Zwischenbilanz: »Wir

erwarten im nächsten Jahr die ersten substantiellen positiven Auswirkungen des Zusammenschlusses. Unsere Integrations-Teams sind auf dem richtigen Weg, um die Synergie-Projekte zu definieren und zu starten.«

Vierzehn Tage später erklärte Schrempp bei einem Vortrag auf dem Detroitter »Automotive News Congress« die Fusion für erfolgreich beendet: »Wir haben die Fusion in Rekordzeit und mit einem hervorragenden Gemeinschaftsgeist abgeschlossen.« Der »einzigartige Zusammenschluss« und die Integration könnten »jetzt mit voller Kraft« vorangetrieben werden, so der Daimler-Chef Mitte Januar 1999.

Co-Chairman Robert J. Eaton nutzte seine Rede, um die weitere Konsolidierung der Branche anzusprechen. Derzeit gebe es weltweit etwa vierzig Automobilunternehmen, »aber nur zehn erzielen einen Gewinn, und davon wiederum verdienen vielleicht nur die Hälfte ihre Kapitalkosten«. Die Zahl der Autoproduzenten würde kleiner werden, »so viel ist sicher«. Eaton schätzte, dass es weltweit zu diesem Zeitpunkt Überkapazitäten in Höhe von rund 22 Millionen Fahrzeugen gebe. Mit anderen Worten: Um zu überleben, mussten die großen Fische die kleinen fressen. Und keine Frage, DaimlerChrysler war einer von den Riesenhaien.

\*

Bei der Hauptversammlung im Mai 1999 konnte der DaimlerChrysler-Chef seinen Aktionären eine Bilanz auf-tischen, die es in sich hatte: »Meine Damen und Herren, wir stehen heute vor Ihnen, um Ihnen zu berichten: DaimlerChrysler ist großartig gestartet. Der Wert Ihres Unternehmens wächst – in 1998 allein um 30 Milliarden Euro. Jeden Monat haben wir rund 1600 neue Arbeitsplätze geschaffen, jeden Tag haben 12 000 Fahrzeuge unsere Fabriken verlassen, jede Stunde, rund um die Uhr und rund um den Globus, wurden eine Million unserer Aktien gehandelt. Und dies ist erst der Anfang«, versprach Schrempp den staunenden

Aktionären. »Wir erwarten für dieses Jahr erneut einen Absatzrekord in der Geschichte unserer stolzen Marken.« Erstmals sollte mit Mercedes-Benz »die Schallmauer« von einer Million verkaufter Automobile durchbrochen werden. Der Zusammenschluss von DaimlerChrysler sei »zum Vorbild geworden«. die Anerkennung »spüren wir täglich«. Denn mittlerweile »klopfen andere Unternehmen und Beratungsfirmen bei uns an, um von unseren Erfahrungen bei der Integration zu lernen«.

Abschließend verkündete der Herr der Sterne: »In den nächsten zehn Jahren wollen wir den Umsatz von DaimlerChrysler verdoppeln.« Schrempp versprach den Aktionären: »Ihr Unternehmen wird aber nicht nur größer, sondern wertvoller. Dieser Wertzuwachs zeigt sich in steigender Profitabilität und in nachhaltigem, profitabilem Wachstum.«

Jürgen E. Schrempp hatte den Zenit seiner Karriere erklommen, die »Hochzeit, die im Himmel gemacht wurde«, hatte ihren Höhepunkt erreicht.

Schrempp wäre klug beraten gewesen, unter dem tosenden Applaus der DaimlerChrysler-Aktionäre an diesem Tag seinen Hut zu nehmen. Wäre er nicht der Versuchung der Macht erlegen, so wäre er als der mutigste und erfolgreichste deutsche Manager aller Zeiten in die Annalen der Wirtschaftsgeschichte eingegangen. Schrempp aber gab sich mit dem Erreichten nicht zufrieden. Er wollte mehr als nur den drittgrößten Autokonzern der Welt führen, unter ihm sollte DaimlerChrysler zur Nummer eins aufsteigen. Das aber war keine mutige, sondern eine vermessene Vision.

\*

»Die Struktur, die wir jetzt mit Chrysler (als alleinstehender Abteilung) haben, war immer die Struktur, die ich wollte.«

*Jürgen E. Schrempp im Oktober 2000*

## Merger of Unequals

Seit der Verschmelzung der beiden Autokonzerne sah sich Jürgen E. Schrempp mit dem Vorwurf konfrontiert, nicht einen »Merger of Equals«, den Zusammenschluss zweier gleicher Partner, sondern eine Übernahme der Chrysler Corporation durch Daimler-Benz inszeniert zu haben – was ein Skandal gewesen wäre.

»Das höre ich immer wieder«, hielt Schrempp im Februar 1999 dagegen. »Diese Verschmelzung war von Beginn an ein Merger of Equals. Aber nun sind wir eine Firma mit zwei Hauptsitzen.« Da der Vorstand viele unnötige Doppelbesetzungen aufwies, war klar, dass Köpfe rollen würden.

Die Ausgangssituation 1998 war scheinbar paritätisch: DaimlerChrysler bestand aus zwei formal gleichberechtigten Unternehmen mit zwei Vorstandsvorsitzenden, sieben beziehungsweise acht weiteren Vorständen und zwei Firmensitzen, einem in Stuttgart und einem in Auburn Hills. Die Amtssprache sollte Englisch sein. »Wichtig ist für mich in erster Linie, wie die Eigentümer des Unternehmens denken.« Diese bestanden zu 44 Prozent aus Amerikanern, zu 44 Prozent aus Europäern und zu 12 Prozent aus Aktionären aus der restlichen Welt, stellte Schrempp die Ausgewogenheit der Aktionärsstruktur heraus.

Alles schien aufs Beste geregelt, doch eines hatte die US-Seite wohl falsch eingeschätzt: Sie nahmen den Aufsichtsrat und dessen Kompetenzen nicht ernst genug. In dem mit Hilmar Kopper, Dr. rer. pol. Manfred Schneider, Bernhard Walter und Karl Feuerstein besetzten Präsidialausschuss entschieden seit der so genannten »Fusion unter Gleichen« vier Deutsche über die Personalangelegenheiten des Vorstands. Auch wenn die Besetzung des Präsi-

dialausschusses in den kommenden Jahren wechselte und Erich Klemm Feuersteins Amt übernahm, so änderte sich nichts an der Tatsache, dass die deutsche Seite mit vier zu null Stimmen Personalpolitik betrieb. Auch im Aufsichtsrat selbst dominierten die deutschen Vertreter von Anfang an und bestimmten den Kurs im Sinne der Stuttgarter.

Schlimmer noch: Man konnte den Eindruck gewinnen, dass Schrempp es von Anfang an im Sinn gehabt habe, Chrysler als untergeordnete Abteilung einzugliedern und nicht als gleichberechtigten Partner zu behandeln. Robert J. Eaton bekam dies von Anfang an zu spüren. Hätte sich der Amerikaner die Mühe gemacht, sich ein wenig mit Schrempps Werdegang zu befassen, hätte er gewusst, dass Schrempp einen anderen über oder auch nur neben sich kaum jemals geduldet hatte. Warum also sollte er jetzt vor Theodor R. Cunningham, Thomas T. Stallkamp, Robert J. Eaton, James P. Holden oder Thomas C. Gale bei Chrysler haltmachen?

Zum 30. September 1999 verließ Theodor R. Cunningham den Vorstand, in dem er für die Chrysler Trucks und den Vertrieb Lateinamerika zuständig gewesen war. Chrysler-Chef Thomas T. Stallkamp, der als Schrempps Thronfolger gehandelt wurde, stichelte in US-Medien gegen den Daimler-Chrysler-Merger: »Ich kenne Big Bangs, die nicht funktioniert haben.« Zum Jahresende 1999 wurde er freigestellt. Für Robert J. Eaton, dessen Bestellung ursprünglich für drei Jahre, also bis 2001, terminiert gewesen war, folgte keine zwei Jahre nach der »Hochzeit im Himmel« die vorzeitige Scheidung. »Jetzt ist der richtige Zeitpunkt gekommen, mich in den Ruhestand zu verabschieden«, erklärte der Co-Chairman bereits im Januar 2000, zwei Monate danach durfte er gehen. Sein Abgang soll mit einer Abfindung in Höhe von rund 70 Millionen Dollar versüßt worden sein.

Längst war die Machtbalance im Vorstand aus dem Gleichgewicht geraten, war die Germanisierung der Führungsspitze eingeleitet worden. James P. Holden, der als neuer Chrysler-Chef bis

2003 bestellt war, durfte im November 2000 vorzeitig seinen Hut nehmen. »Es gab kein klares Konzept«, begründete Schrempp Holdens Abgang.

Am 17. November 2000 traf sich der Aufsichtsrat zu einer außerordentlichen Sitzung. Auf Schrempps Vorschlag hin stimmte das Kontrollgremium den Veränderungen im Vorstand zu: Mit Dieter Zetsche übernahm erstmals ein Deutscher die Führung der Chrysler Group, Wolfgang Bernhard wurde zum neuen Chief Operating Officer in Detroit und zum stellvertretenden Vorstandsmitglied berufen. No Problem, meinte der Vorstandsvorsitzende. »Dieter Zetsche ist als Nachfolger von Holden schon längst akzeptiert. Der Pass spielt keine Rolle mehr.« Managementwechsel seien bei der Führung eines Unternehmens eben »unvermeidlich«. Und sollte »jemand an einem bestimmten Platz nicht die erforderliche Kompetenz« zeigen, dann müsse man handeln.

Zum Jahresende schied dann auch Thomas C. Gale aus dem Daimler-Vorstand aus, der für die Produktentwicklung und das Design der Chrysler Group verantwortlich gewesen war.

Ende des Jahres 2000 zählte der DaimlerChrysler-Vorstand mit Jürgen E. Schrempp einen deutschen Vorstandsvorsitzenden und zehn weitere Mitglieder – von denen nur noch zwei die US-amerikanische Seite vertraten: Thomas W. Sidlik, Vorstand für den Chrysler-Einkauf und das operative Geschäft bei Jeep, und Gary C. Valade, zuständig für den weltweiten Einkauf. Wie hatte Schrempp anderthalb Jahre zuvor doch gesagt: »Im Moment spiegelt diese Besetzung unsere Struktur wider.« Jetzt spiegelte die Besetzung die wahren Machtverhältnisse wider.

\*

30. Oktober 2000. In der ihm eigenen Offenheit teilte Jürgen E. Schrempp seine ureigensten Gedanken zum »Merger of Equals« mit. Im Interview mit der *Financial Times* erklärte der Daimler-Chef: »Ich bin ein Schachspieler, ich spreche normalerweise nicht

über den zweiten oder dritten Zug. Die Struktur, die wir jetzt mit Chrysler (als alleinstehender Abteilung) haben, war immer die Struktur, die ich wollte.« Klarer hätte der Freiburger nicht sagen können, was sein Ziel gewesen war. »Wir mussten einen Umweg machen, und das war aus psychologischen Gründen notwendig.« Denn »wenn wir gesagt hätten, Chrysler wird eine Abteilung, hätte auf deren Seite jeder gesagt: Wir kommen so auf keinen Fall ins Geschäft. Aber es ist genau das, was ich wollte. Von der Struktur am Anfang haben wir uns zu dem entwickelt, was wir heute sind.«

Schrempps Interview sorgte für Aufsehen, in den USA erntete er heftige Kritik. »Zwei Leute aus Stuttgart kamen und übernahmen Chrysler«, erklärte der Großaktionär Kirk Kerkorian das Geschehene, »alles passte zusammen.« Kerkorian entschloss sich zur Klage gegen DaimlerChrysler. »Zu einer Fusion unter Gleichen gehören Vertrauen und Ehrlichkeit«, und genau die waren seiner Ansicht nach nicht im Mindesten gegeben.

\*

»Meine Damen und Herren, ›Speed, Speed, Speed‹  
ist ein Markenzeichen dieser Integration.«

*Jürgen E. Schrempp auf der Hauptversammlung im Mai 1999*

## Das Chrysler-Desaster

»Wir wollen die Nummer eins in der Automobilindustrie werden«, verkündete Schrempp sein eigentliches Ziel bei der Hauptversammlung im April 2000. Das ließ sich nur durch Beteiligungen und Übernahmen erreichen. Doch DaimlerChrysler, von Schrempp 1998 als das zukünftig »innovativste, profitabelste und das weltweit am besten aufgestellte Unternehmen seiner Branche« gepriesen, entwickelte sich zusehends zum Krisenfall. Schuld dar-



an war allen voran die US-Abteilung Chrysler. Nur zwei Jahre nach der Übernahme brach der bereinigte Operating Profit bei Chrysler von 5,19 Milliarden Euro (1999) auf 531 Millionen Euro ein, die Beschäftigtenzahl sank um mehr als 3800 Menschen.

Bei der Hauptversammlung im April 2000 fasste der Daimler-Chef die Entwicklung in eigenen Worten zusammen: »Der Merger ist Geschichte. In nur einem statt in zwei Jahren haben wir die Unternehmen Daimler-Benz und Chrysler zusammengeführt und all unsere Ziele erreicht.« Schrempp nahm das Aktionärstreffen zum Anlass, »meinem Kollegen und Freund Bob Eaton von dieser Stelle aus ganz herzlich zu danken. Er hat zur Integration einen wesentlichen Beitrag geleistet.«

Eaton konnte gehen, und Schrempp versuchte sich in der Rolle als Marketingmanager: »Dank der Einführung neuer, attraktiver Produkte wie der Mercedes-Benz C-Klasse, dem Chrysler PT Cruiser und den Chrysler und Dodge Minivans geht Daimler-Chrysler davon aus, dass der Rekordabsatz von 1999 im Jahr 2000 noch übertroffen wird.« Durch den Zusammenschluss mit Chrysler 1998 und die vorgesehene Allianz mit Mitsubishi »haben wir unsere Vision, weltweit auf allen großen Märkten zu Hause zu sein, Wirklichkeit werden lassen. Damit haben wir heute die ausgeprägtesten und wertvollsten Marken und Produkte unter dem Dach eines Unternehmens vereint.«

Die Chrysler-Kunden sahen das nicht ganz so und ließen die Fahrzeuge in den Chrysler-Showrooms stehen. Der Absatz des US-Produzenten brach 2000 gegenüber dem Vorjahr um 184 037 Automobile ein, die Produktion musste sogar um 214 744 Fahrzeuge heruntergefahren werden.

Die amerikanische Autoindustrie reagierte auf die allgemeine Absatzschwäche mit einer Rabattschlacht ohnegleichen, die auch das Ergebnis von Chrysler in den Keller trieb. Jürgen E. Schrempp attestierte der US-Abteilung ein eingestanden »sehr niedriges und unakzeptables Ergebnis«. Das Motto hieß fortan: »Wir schauen jetzt nicht nach hinten. Unser Restrukturierungsprogramm ist

nach vorne gerichtet.« Und »dass wir auch unsere Kapazitäten anpassen werden, ist logisch«. Hinter diesen Worten verbarg sich ein Radikalkonzept mit Werksschließungen und knallhartem Arbeitsplatzabbau. Chrysler musste saniert werden, und das in relativ kurzer Zeit. Ein »Milestones« (Meilensteine) genanntes Konzept sollte eindeutig aufzeigen, »in sechs Monaten sind wir hier, in zwölf Monaten sind wir dort. Das muss dann auch umgesetzt werden«, so Schrempp im Januar 2001.

Knapp zwölf Monate danach zeigte sich, was die Umsetzung des Milestones-Plans bedeutete. DaimlerChrysler musste für seine US-Abteilung einen Verlust von 2,183 Milliarden Euro ausweisen, der Absatz minderte sich um weitere 289 314 Chrysler-Mobile, die Produktion wurde um 284 411 Fahrzeuge gesenkt. Der so genannte bereinigte Operating »Profit« von Chrysler war um 2,71 Milliarden Euro in die Katakomben des Konzerns gestürzt, der Operating Loss betrug Ende 2001 2,18 Milliarden Euro. Allein in diesem Jahr war die Beschäftigtenzahl bei Chrysler um 16 970 auf 104 057 gesenkt worden.

\*

Im Februar 2002 verlieh Daueroptimist Schrempp seiner Hoffnung Ausdruck, der neue Chrysler-Chef werde die Sache schon richten: »Für 2002 haben Dieter Zetsche und sein Team weiterhin das Ziel, bei Chrysler den Break-Even zu erreichen.« So gebe es in den USA »Hoffnungen, dass die Wirtschaftsentwicklung ab der Jahresmitte wesentlich besser« werde. »Wir sind hundertprozentig überzeugt, dass wir nur als global aufgestelltes Automobilunternehmen weltweit die Nummer eins werden können«, ließ sich Schrempp nicht vom Kurs abbringen.

Doch seine Versprechen von der Außerordentlichen Hauptversammlung im September 1998 waren längst Makulatur, und so änderte sich notgedrungen Schrempps Sprachgebrauch. Statt kurzfristiger Vorteile galt das Zusammenwachsen der Unterneh-

mensbereiche nunmehr als »eine mittelfristige Aufgabe«. Das läge »schon alleine daran, dass Automodelle zwischen fünf und sieben Jahre lang auf dem Markt« seien, so der Speed-Manager früherer Jahre im April 2002.

Als die US-Wirtschaft im ersten Quartal 2002 Fahrt aufnahm und um 5 Prozent anstieg, keimte neue Hoffnung. »In der Tat läuft das Geschäft dort besser als erwartet«, jubelte Schrempp, der ursprünglich damit gerechnet hatte, »dass sich der US-Automarkt in diesem Jahr irgendwo zwischen 15 Millionen und 16 Millionen Fahrzeugen einpendeln wird. Jetzt gehen wir davon aus, dass mehr als 16 Millionen erreicht werden können«, was im längerfristigen Vergleich »kein schlechtes Ergebnis« sei. Zudem habe man »deutliche Fortschritte bei Kostenreduzierung und Produktivitätssteigerung« erzielen können.

Tatsächlich konnte Chrysler den Marktanteil auf 13,6 Prozent steigern, gegenüber 13,0 Prozent im Vorjahr. Rückblickend war für Schrempp klar, dass die Schwierigkeiten von Chrysler »nichts mit der Fusion zu tun« hatten. Diese sei »so gut vollzogen worden wie kaum eine andere« – eine gewagte Analyse nach einem Chrysler-Gesamtverlust von 7,37 Milliarden Euro in den letzten beiden Jahren.

Ende 2002 hatte die Chrysler-Crew um Dieter Zetsche endlich einmal wieder Grund, ein Fläschchen Sekt zu öffnen. Der bereinigte Operating Profit war mit rund 1,32 Milliarden Euro wieder im schwarzen Bereich, und auch Absatz und Produktionszahlen belegten einen insgesamt positiven Trend. Den allerdings erlebten 8222 Menschen nicht mehr als Arbeitnehmer der Abteilung Chrysler; sie hatten das Unternehmen in diesem Jahr verlassen. Gegenüber Dezember 1998 minderte sich die Chrysler-Beschäftigtenzahl damit insgesamt um 27 345.

Spätestens 2003 zeigte sich, was Schrempps Vorgaben vom Januar 2001, »in sechs Monaten sind wir hier, in zwölf Monaten sind wir dort«, Wert waren. Einmal mehr war Geduld angesagt. Der US-amerikanische Markt für Personenkraftwagen und leichte

Nutzfahrzeuge sei »extrem schwierig und wettbewerbsintensiv«, die »Absatzzahlen liegen unter dem Vorjahresniveau«, und auch die Kaufanreize seien »noch aggressiver geworden und beeinträchtigen die Nettoerlöse«, beklagte Mister Welt AG die Entwicklung in den USA. Umso mehr habe DaimlerChrysler seine Anstrengungen erhöht, um weitere Kosten einzusparen, und versuche »wirklich alles, um das Ziel, ein Ergebnis von rund 2 Milliarden US-Dollar Operating Profit vor Einmal-Strukturmaßnahmen, zu erreichen«, erklärte Jürgen E. Schrempp seinen Aktionären im April 2003. Mit »großer Überzeugung« könne er sagen: »Wir sind auf dem Weg nach vorn.«

Im September ließ der Daimler-Chef die Autowelt wissen, dass die Qualität »deutlich besser geworden« sei und Chrysler »auf der Produktseite und bei der Markenpositionierung unglaublich viel gemacht« habe. Chryslers einzige Chance bestand in der Entwicklung neuer attraktiver Fahrzeuge. Rückblickend gestand Jürgen E. Schrempp ein, dass Daimler-Benz und Chrysler erst zusammen kommen mussten, und das »stand in keinem Textbuch, wie man das macht«. Ungewohnt kleinlaut meinte der Daimler-Chef: »Wir waren nicht gleich vom ersten Tag an so effizient, wie man es gern hätte.« Jetzt aber laufe »die internationale Zusammenarbeit und die Umsetzung der Strategie sehr gut«. Für 2003 strebe er bei Chrysler an, »leicht positiv abzuschließen«, so Schrempp im September 2003.

Mit dem 31. Dezember 2003 mussten Schrempp und Zetsche registrieren, dass das Ergebnis leicht negativ ausgefallen war, sprich: es musste ein Operating Loss von 506 Millionen Euro verbucht werden. Die Fahrzeugproduktion und die Verkäufe waren noch unter die des Katastrophenjahres 2001 gesunken und weitere 2773 Menschen ohne Beschäftigung bei Chrysler. Seit der Übernahme hatte die US-Abteilung der DaimlerChrysler AG sechs Fabriken geschlossen und rund 30 000 Beschäftigte abgebaut.

\*

Endlich, im Sommer 2004 – fast sechs Jahre nach der so genannten Fusion der Daimler-Benz AG mit der Chrysler Corporation –, hatte sich die Stimmung gedreht. Die Chrysler Group brachte allein in diesem Jahr neun neue Modelle auf den Markt, die bei den Kunden überraschend gut ankamen. »Die Wettbewerbssituation in den USA ist hart, wir müssen nach wie vor hohe Rabatte gewähren«, erklärte Schrempp und blickte dennoch »zuversichtlich in die Zukunft«. Eine »beispiellose Produktoffensive« mit höheren Gewinnspannen ließ Chrysler wieder schwarze Zahlen schreiben. Zum Jahresende konnten ein Gewinn von 1,43 Milliarden Euro sowie steigende Produktions- und Absatzzahlen verbucht werden.

\*

Den Blick verklärt, den Mund staunend geöffnet, so hatten viele der 15 000 Aktionärinnen und Aktionäre am 18. September 1998 das verbale Feuerwerk des Vorstandsvorsitzenden Jürgen E. Schrempp verfolgt. Kaum einer von ihnen wollte damals den Argumenten der Mahner folgen. Doch die Quergeister der Aktionärsgruppe um Ekkehard Wenger und die Kritischen AktionärInnen behielten auf ganzer Linie Recht. Die Unternehmensgröße hatte sich als Nachteil erwiesen, die Aktionärsdemokratie war eingeschränkt, und der Aufsichtsrat versagte, die Topmanager bereicherten sich schamlos an den Aktienoptionen, Zehntausende von Arbeitsplätzen wurden allein bei Chrysler vernichtet, der Umweltschutz geriet unter die Räder, und die Rüstungssparte wurde über die Dasa und die spätere EADS massiv ausgebaut.

»Sie schreiben heute Geschichte«, hatte der Herr der Sterne bei der Fusionshauptversammlung prophezeit. Die Wirklichkeit aber sah anders aus. Schrempps Versprechen, DaimlerChrysler werde »das innovativste, profitabelste und das weltweit am besten aufgestellte Unternehmen seiner Branche«, brach wie ein Kartenhaus in sich zusammen. Chrysler erwies sich als marodes Unternehmen.

Entgegen der Schremppschen Schönfärberei fiel die Gesamtbilanz vergleichsweise schlecht aus: Der Umsatz der Abteilung Chrysler fiel von 56,3 Milliarden Euro im Jahr 1998 auf knapp 49,5 Milliarden Euro 2004. Der Operating Profit minderte sich im selben Zeitraum von gut 4,21 Milliarden Euro auf knapp 1,43 Milliarden. Zugleich brach auch die Fahrzeugproduktion von 2,98 Millionen auf 2,65 Millionen Fahrzeuge ein, und der Autoabsatz ging von 3,09 Millionen auf knapp 2,78 Millionen zurück.

Was aber hatte Schrempp bei seiner pathetischen Rede anlässlich der »Fusionshauptversammlung« den Aktionärinnen und Aktionären in der Stuttgarter Hanns-Martin-Schleyer-Halle verkündet? »Wir wollen mit der Fusion nicht nur Arbeitsplätze erhalten – wir wollen neue schaffen. Die Voraussetzungen dafür sind hervorragend.« Von den ehemals 123 180 Beschäftigten bei Chrysler waren 2004 gerade mal 84 375 verblieben. Für knapp 30 000 Beschäftigte entpuppte sich die verheißene »Hochzeit im Himmel« als Freistellung auf Erden.

Gute Leistungen wurden im Daimler-Konzern schon immer belohnt. »Im April 2004 hatte mich der Aufsichtsrat gebeten, meinen Vertrag zu verlängern«, verkündete Jürgen E. Schrempp. Keine Frage, dass er das Angebot zur Vertragsverlängerung annahm.

\*

Im Interview mit der *Financial Times* hatte Jürgen E. Schrempp seine eigene Definition vom gleichberechtigten Zusammenschluss offenbart. Die Mär vom Zusammenschluss zweier gleichberechtigter Partner zeigte sich auf vielen Ebenen: von der De-facto-Verlagerung der Firmenzentrale nach Stuttgart über die schlechende Besetzung des Vorstands mit Mitgliedern vor allem deutscher Nationalität bis zum massenhaften Verkauf von Anteilen amerikanischer Anteilseigner. Hielten US-Aktionäre zu Beginn der Chrysler-Übernahme noch 44 Prozent des Aktienanteils, so waren es zum Jahresende 2004 nur noch 17,1 Prozent. Umgekehrt

war der Anteil deutscher Aktienbesitzer von 44 auf 51,5 Prozent gestiegen. Mit jedem Jahr wurde deutlicher, dass Chrysler kein gleichberechtigter Partner war, sondern eine Abteilung des deutschen Mutterkonzerns, und dass sich hinter der Fusion eine Übernahme verbarg – eine Übernahme, die zu allem Übel Milliarden verschlang: Allein im Geschäftsjahr 2006 fuhr Chrysler mehr als eine Milliarde Euro Verlust ein. Nun sollen ein oder womöglich zwei Chrysler-Werke geschlossen werden, rund 13 000 Beschäftigten droht der Verlust ihres Arbeitsplatzes.

# Zwei

## Das Asien-Desaster

»Diese Allianz hat zwei klare Gewinner.«

*Jürgen E. Schrempp im März 2000 zur Beteiligung an Mitsubishi*

### Profitables Minuswachstum bei Mitsubishi

Wir schreiben den 18. September 1998. Vor mehr als 10000 Aktionärinnen und Aktionären entwickelt Jürgen E. Schrempp seine »Strategie der Globalisierung«. Andächtig lauschen die meisten den Worten von Größe und Geld. Zweifel am möglichen Scheitern seiner Visionen kommen nicht auf. Der Mann hat Mut, Willenskraft und Durchsetzungsvermögen, er wird seine Ziele erreichen. So lautet die Botschaft dieses Tages, an dem Schrempp seiner künftigen Welt AG mit der Chrysler Corporation gerade eine neue Abteilung angegliedert hat. Obwohl der Chrysler-Deal Thema genug sein sollte, prophezeit einer der mächtigsten Manager der Republik den »Ausbau unserer Aktivitäten in Asien«: Im Rahmen einer Kooperation mit Nissan Motors und Nissan Diesel würde ein leichtes Nutzfahrzeug entwickelt, produziert und vertrieben. »Und weitere Schritte werden folgen.«

\*

Wenige Tage danach erklärte Schrempp, dass die Kooperation mit Nissan Diesel zum Bau eines leichten Lastwagens »ein erster Schritt« gewesen sei, nunmehr »reden wir über weitere«. Mit dem japanischen Autobauer plane DaimlerChrysler »die regionale Ausweitung, insbesondere in Asien«. Dabei lautete die Kernfrage des



Konzernchefs: »Wollen wir passiv sein oder aktiv, wollen wir gestalten?« Die Frage war rein rhetorischer Natur. Schrempp sah sich als Macher und wurde in den Medien euphorisch gefeiert.

\*

Ein halbes Jahr danach war der Nissan-Traum bereits wieder ausgeträumt. Drei Monate lang hatten die Experten von Daimler-Chrysler und Nissan sämtliche strategischen und wirtschaftlichen Optionen einer Zusammenarbeit geprüft und verworfen. Im März 1999 entschieden die Daimler-Vorstände, die Gespräche über eine Kapitalbeteiligung an dem japanischen Autobauer abzubrechen.

Jürgen E. Schrempp gab sein Bestes, den Fehlschlag zu kaschieren: »Wir haben die Optionen sehr offen und in sehr freundschaftlicher Atmosphäre diskutiert«, sagte er nach einem Gespräch mit dem Nissan-Präsidenten Yoshikazu Hanawa in Tokio, »aber wir haben uns letztlich gegen eine Beteiligung entschieden.« Aus seiner Sicht habe »die Integration von Daimler und Chrysler höchste Priorität«. Und so »mussten wir akzeptieren, dass die Möglichkeiten, die eine enge Verbindung mit Nissan bietet, nicht so einfach und schnell zu erreichen sind, wie wir ursprünglich erwartet hatten«. Eigentlich hatte Schrempp die Lkw-Sparte Nissan Diesel übernehmen wollen, was jedoch »nur möglich« gewesen wäre. Daraufhin »haben wir die Risiken neu bewertet und von weiteren Verhandlungen Abstand genommen«.

Nachdem der Nissan-Deal kurz vor der Ziellinie geplatzt war, schlug Renault zu, übernahm das 36,5-prozentige Aktienpaket und setzte damit auf das richtige Rennpferd. DaimlerChrysler dagegen machte sich von neuem auf die Suche und fand den unrentabelsten Esel, der im asiatischen Raum aufzutreiben war.

\*

Angesichts der brillanten Gesamtbilanz machte sich bei der ersten ordentlichen DaimlerChrysler-Hauptversammlung im Mai 1999 Jubelstimmung breit. Gut für den Vorstandsvorsitzenden, der sich in seiner Rede erlauben konnte, die Defizite im asiatischen Markt nebenbei abzuhandeln. »Asien bleibt ein Schwerpunkt unseres Wachstums«, erklärte Jürgen E. Schrempp den Aktionären. »Auch nach unserer Absage an Nissan halten wir am konsequenten Ausbau unserer Position in dieser Region fest.« Im September musste Schrempp eingestehen, dass mit einer Akquisition »in Asien vieles leichter« gewesen wäre.

Hinter den Kulissen liefen derweil die Verhandlungen mit Mitsubishi, einem Unternehmen, mit dem sich Edzard Reuter, Schrempps Vorgänger als Vorstandsvorsitzender, bereits einen fatalen Fehlgriff erlaubt hatte. »Für ein Unternehmen wie Daimler-Benz«, so Reuters Marschroute in der ersten Hälfte der neunziger Jahre, sei »eine grundsätzliche Partnerschaft mit einer so großen Unternehmensgruppe eine wichtige geschichtliche Weichenstellung«. Nach Reuters Abgang setzte Schrempp um, was er einst kritisiert hatte: »Allerdings glaube ich nicht, dass der damalige Ansatz für die Partnerschaft ideal war«, kommentierte er Reuters Idee eines Joint Ventures mit dem japanischen Autobauer.

Am 27. März 2000 präsentierte Mister Welt AG seinen zweiten Coup nach der Übernahme von Chrysler: eine Allianz von DaimlerChrysler mit der Mitsubishi Motors Corporation (MMC), dem viertgrößten japanischen Automobilkonzern, in den Bereichen Personenkraftwagen, Geländewagen und Kleintransporter. Für gut 2 Milliarden Euro sicherte sich DaimlerChrysler 34 Prozent der MMC-Anteile und zugleich eine Sperrminorität. »Wichtige Entscheidungen laufen nicht ohne uns«, verkündete Schrempp. Im siebenköpfigen, operativ tätigen Mitsubishi-Vorstand stellte die DaimlerChrysler AG zwei Mitglieder für die Schlüsselressorts Produktplanung und internationaler Vertrieb. Schrempp-Weggefährte Manfred Bischoff war eines der drei Vorstandsmitglieder im nichtoperativen Bereich.

Nach einem Treffen mit Mitsubishi-Präsident Katsuhiko Kawasoe erklärte der Konzernchef vollmundig: »Mit dieser Allianz werden wir zur Welt AG.« Angesichts der starken Marktstellung von Mitsubishi sei die Beteiligung »gerade jetzt, da die asiatischen Märkte vor einem Aufschwung stehen, wichtig«.

Aus Sicht des Vorstandsvorsitzenden sprachen drei Gründe »für den Erfolg dieser Allianz mit Mitsubishi Motors«: Zum Ersten erhalte DaimlerChrysler »im Zuge der Globalisierung jetzt den vollständigen Zugang nach Asien«. Zum Zweiten erweitere der Stuttgarter Autokonzern das Marktportfolio und erhalte »die richtigen Produkte, um neue, stark wachsende Märkte wie zum Beispiel Lateinamerika, Osteuropa und Afrika zu erschließen«. Und zum Dritten habe Mitsubishi »eine hohe Kompetenz« im Segment der Kleinwagen. Schrempps Resümee war so griffig wie falsch: »Sie sehen also, diese Allianz hat zwei klare Gewinner«, sagte er. Dabei solle Mitsubishi Motors »als ein weitgehend unabhängiges Unternehmen geführt werden«. Die Pflege der unterschiedlichen Kulturen habe er aus der Fusion von Daimler-Benz und Chrysler gelernt. In Kürze solle es sogar möglich sein, »die Smart-Familie mit einem Viersitzer auszubauen«.

In diesen Tagen kannte Schrempps Euphorie offenbar keine Grenzen. Der Daimler-Chef malte die Vision seiner Welt AG mit dem dritten Standbein Mitsubishi in den schönsten Farben aus: »MMC ist mit seinem hervorragend ausgebauten Vertriebsnetz ein ausgezeichneter Partner.« – »Gerade im Kleinwagensegment sind wir nun mit unserem neuen Partner hervorragend aufgestellt.« – »Wir decken jetzt optimal die Weltmärkte mit einer kompletten Produktpalette und einer erstklassigen Vertriebsorganisation ab.« – »Wir haben nun, zusammen mit General Motors und Ford, am Weltmarkt eine absolute Spitzenposition.« – Und so weiter und sofort.

Auch die Zukunftsperspektive schien rosig. Die Märkte der ASEAN-Staaten, in denen MMC mit einem Marktanteil von 26 Prozent bereits zu diesem Zeitpunkt führend war, sollten in den

kommenden Jahren überproportional wachsen. In Japan hatte sich die Daimler-Chrysler-Mitsubishi-Allianz mit einem Schlag einen Marktanteil von 12,7 Prozent verschafft und lag damit in einer Größenordnung, die mit Honda und Suzuki und dem Nissan-Konzern vergleichbar war. »Wir hatten uns ein Umsatzziel von über 20 Prozent in Asien vorgenommen. Das haben wir jetzt fast erreicht«, jubilierte der Daimler-Vorstandsvorsitzende.

Schrempp wäre nicht Schrempp, wenn er dem Rest der Welt nicht ein Versprechen mit auf dem Weg gegeben hätte: »Aber schon sehr schnell werden wir aufgrund unserer Wachstumsperspektiven, aber vor allem aus unseren gemeinsamen Projekten einen sehr positiven Beitrag erhalten; ganz abgesehen von den langfristigen Chancen.« Man hätte sich auch vorsichtiger ausdrücken, hätte »glauben« oder »hoffen« oder »erwarten« sagen können – nicht so Mister Welt AG. Schrempp sagte »werden wir« und machte damit eine Prognose zum Tatbestand, eine Aussage zum Versprechen. Das musste er nun einlösen.

\*

Bei DaimlerChrysler sind Hauptversammlungen ein Gaumengenuss. Bei Wienerle, Kartoffelsalat und Brötchen dürfen sich Aktionärinnen und Aktionäre die Ausführungen des Vorstandsvorsitzenden anhören.

Am 19. April 2000 begann Schrempps Rede mit dem Worten: »Sehr geehrte Damen und Herren, die DaimlerChrysler AG ist erfolgreich in das neue Jahrhundert gestartet. Und Ihr Unternehmen ist auch in den ersten drei Monaten weiter auf Erfolgskurs: Wir haben einen Vorvertrag über eine Allianz mit Mitsubishi unterschrieben.« Im Laufe seiner Ausführungen kam Schrempp auf sein Lieblingsthema zu sprechen: »Nach der zweiten Säule Nordamerika haben wir jetzt durch die vorgesehene Allianz mit Mitsubishi die Welt umschlossen.« Danach spulte der Weltmanager sein ganzes Repertoire ab: von der »kompletten Produktpalette« über

»erstklassige Vertriebsorganisation«, »höhere Skalen-Effekte«, »zwei Gewinner« bis hin zur klaren »Nummer eins im Pkw- und Transporter-Segment«.

Das klang gut und lenkte zugleich vom Kern des Problems ab. Denn während Toyota, die unbestrittene Nummer eins auf dem japanischen Automarkt, gerade dabei war, seine Verkäufe in diesem Jahr um mehr als 100 000 Fahrzeuge auf 1,76 Millionen zu steigern, hatte Mitsubishi mit massiven Absatzproblemen zu kämpfen: Just in dieser Zeit brach beim mittlerweile nur noch fünftgrößten Autokonzern Japans der Markt ein. Hatte Mitsubishi 1999 noch 584 169 Fahrzeuge verkaufen können, so sollten es im Jahr 2000 nur noch 543 360 sein.

Den Aktionären gegenüber entwarf Schrempp ein ganz anderes Bild. Statt die Risiken der Übernahme aufzuzeigen, schwebte er in höheren Sphären. Die strategischen Entscheidungen des ersten Quartals – und dazu zählte er »besonders die geplante Allianz mit Mitsubishi Motors – werden die Position von DaimlerChrysler auf den weltweiten Automobilmärkten weiter stärken. Unsere Allianz mit Mitsubishi Motors wird uns einen entscheidend besseren Zugang nach Asien verschaffen.«

Auch Schrempps Geschichtsstunde schien den Aktionären zu munden: »Nur solche ausgewogenen Partnerschaften wie diese, meine Damen und Herren, das lehrt die Geschichte, sind die stabilsten.« Dass die Geschichte auch manche Überraschung lehrt, kam in diesem Weltbild nicht vor.

\*

Ende Juli 2000 unterzeichneten Jürgen E. Schrempp und Katsuhiko Kawasoe die Verträge zur Allianz der Autokonzerne. Schrempp sah darin »eine starke Basis für seine Expansion im asiatischen Raum«. Beide Geschäftspartner könnten von den sich bietenden Chancen »profitieren«. Kawasoe durfte sich freuen, »dass wir einen so starken globalen Partner für die Allianz gefunden haben«.

Damit hätten beide Konzerne »die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche gemeinsame Zusammenarbeit«.

Der Mitsubishi-Präsident hatte allen Grund zur Freude: Die Mitsubishi Motors Corporation war zu diesem Zeitpunkt heillos verschuldet. Angesichts der desaströsen Lage bei Mitsubishi Motors regelten Manfred Bischoff und Eckhard Cordes die verstärkte Einflussnahme der deutschen Seite beim japanischen Autokonzern. Anfang September 2000 konnten die beiden Daimler-Vorstände Erfolg vermelden. In einer Vereinbarung wurde festgeschrieben, »das gute Ansehen von Mitsubishi Motors weltweit wiederherzustellen«. Zum neuen Chief Operating Officer (COO) wurde der Schrepp-Gefolgsmann Rolf Eckrodt ernannt. Der 58-Jährige wechselte »nach erfolgreicher Abwicklung des Verkaufs« von Adtranz an Bombardier nach Tokio, um dort den angeschlagenen japanischen Autokonzern auf Vordermann zu bringen. Zum 1. November sollte der 59-jährige Takashi Sonobe, zuvor verantwortlich für das internationale Geschäft von Mitsubishi Motors, als Nachfolger von Präsident Katsuhiko Kawasoe sein Amt als neuer MMC-Präsident antreten – die Daimler-Führung hatte auf einem unbelasteten Management bestanden.

Mit der Reduzierung des Aktienkurses von 450 Yen auf 405 Yen minderte sich der Preis für die Beteiligung an Mitsubishi von 2,4 auf 2,2 Milliarden Euro. Mit der Begrenzung auf einen Anteilsbesitz von 34 Prozent konnte vermieden werden, dass die Deutschen die Schulden der japanischen Seite in ihre Bilanz aufnehmen und begleichen mussten. Nach einer Frist von drei Jahren sollte die DaimlerChrysler AG ihre Mitsubishi-Beteiligung unbegrenzt erhöhen dürfen. Auch mit diesen erweiterten Einflussmöglichkeiten auf Mitsubishi Motors Corporation ergebe »sich für die DaimlerChrysler AG nicht die Notwendigkeit, Mitsubishi Motors Corporation zu konsolidieren«, ließ DaimlerChrysler verlautbaren.

Dem Rettungsplan konnte Jürgen E. Schrepp Gutes abgewinnen: Mit der Vereinbarung sei »eine solide Basis geschaffen, um Mitsubishi Motors aus einer schwierigen Situation wieder in

eine Position der Stärke zu führen«. Die organisatorischen Veränderungen trügen dazu bei, »die Wettbewerbsposition von Mitsubishi Motors zu verbessern«. Schrempps Worte gipfelten in seiner Überzeugung, »dass diese Vereinbarung und der neue Vorstand unter Leitung von Präsident Sonobe und Rolf Eckrodt als COO zum Erfolg unserer Allianz führen« werde. »Mitsubishi Motors wird das Vertrauen seiner Kunden wieder vollständig zurückgewinnen«, so Schönredner Schrempp.

Der Aktienkurs auf Talfahrt, Chrysler in der Krise, Mitsubishi mit tiefroten Zahlen – alles kein Grund für Schrempp, im Dezember 2000 an seiner Strategie zu zweifeln. Bislang sei Daimler-Chrysler auf dem Wachstumsmarkt Asien unzureichend vertreten, doch mit den Aktivitäten in Japan und Korea »haben wir jetzt erstklassige Voraussetzungen für zusätzliches profitables Wachstum«, verkündete der Vorstandsvorsitzende, als sei die Mitsubishi-Krise kein ernstes Problem.

Das Gegenteil war der Fall – Mitsubishi erzielte ein »profitables« Minuswachstum.

\*

Rolf Eckrodt hatte in Japan ein Himmelfahrtskommando angetreten, die Katastrophenmeldungen nahmen kein Ende, doch Jürgen E. Schrempp machte weiter gut Wetter: »Ich bin optimistisch, dass wir Mitsubishi nach oben bekommen«, meinte der Daimler-Chef unbeirrt. Und mit den Worten er sei zuversichtlich erwehrte er sich heftiger Angriffe der Öffentlichkeit. »Daimler-Chrysler ist strategisch gut aufgestellt und wird auch die operative Herausforderung in den Griff bekommen.« Jeder Zeitungsleser, der sich im Januar 2001 über die Situation bei Mitsubishi informiert hatte, konnte angesichts solcher Äußerungen des Vorstandsvorsitzenden der DaimlerChrysler AG nur staunen.

Schrempp dagegen ließ sich von seinem 24-köpfigen Expertenteam aus Tokio mit froher Kunde beglücken: Die Stimmung sei

»ausgezeichnet«, das japanische Management wolle »am Erfolg unserer Allianz teilhaben«. Um diese Vision vom erfolgreichen Mitsubishi-Engagement Wirklichkeit werden zu lassen, arbeitete der Daimler-Vorsitzende eng mit Eckrodt und – so Schrempp – »den Getreuen« Ex-Mitsubishi-Präsident Kawasoe und dessen Nachfolger Sonobe zusammen. Jeder habe derzeit die gleiche Interessenlage, unterschiedliche Interessen gebe es nicht. Allein die Tatsache, dass der Daimler-Chef permanent die positive Zusammenarbeit betonte, ließ ahnen, wie es in Wirklichkeit darum bestellt sein mochte.

\*

Die ganztägige Aufsichtsratsitzung vom 23. Februar 2001 muss wohl zum Krisentreffen mit Katastrophenplan mutiert sein. Einerseits mussten die Aufsichtsräte die vom Vorstand vorgelegten »Milestones« zur Chrysler-Sanierung mittels Werksschließungen und umfassenden Arbeitsplatzabbaus absegnen. Andererseits sollten 8000 der 65 000 Mitsubishi-Mitarbeiter ihren Job verlieren. Überraschend einmütig einigten sich die Vertreter der Kapital- wie der Arbeitnehmerseite auf den massenhaften Abbau von Arbeitsplätzen. Einmal mehr hatte Schrempp-Intimus Kopper damit seinem Vorstandsvorsitzenden den Rücken freigehalten – anders hätte dieser die dramatische Situation wohl kaum überstanden.

Bei der 3. ordentlichen Hauptversammlung am 11. April 2001 durfte Jürgen E. Schrempp Zahlen präsentieren, aus denen im Grunde nur geschlossen werden konnte, dass er als Manager – wie bereits einst bei der Dasa – versagt hatte. Vor den Aktionären musste er den Einbruch des Umsatzes um 6 Prozent und des bereinigten Operating Profit um 74 Prozent sowie den Verlust von mehr als 44 000 Arbeitsplätzen innerhalb eines Jahres rechtfertigen. Hätte es bei DaimlerChrysler Aufsichtsräte gegeben, die ihren Auftrag zur Kontrolle des Vorstands etwas ernster genommen hät-



ten, dann wäre dieser Mittwoch wohl Schrempps letzter Arbeitstag gewesen. Nicht so bei der DaimlerChrysler AG.

Dank der Rückendeckung seines Duzfreundes Hilmar Kopper, der als Aufsichtsratsvorsitzender zugleich die Aktionärsversammlung leitete, konnte Schrempp seinen Kurs der Milliardenverluste mit Mitsubishi Motors ungebremst fortsetzen. Wie das Zusammengehen mit Chrysler, so sei auch die Allianz mit Mitsubishi »integraler und essentieller Bestandteil unserer Unternehmensstrategie«, ließ er wohlbekannte alte Weisen erklingen. Beide stünden »nicht zur Disposition«. Mit rund vier Millionen verkaufter Fahrzeuge sei das Unternehmen in diesen Märkten hervorragend vertreten. Die Allianz mit Mitsubishi Motors und die im Vorjahr erfolgte Beteiligung an der südkoreanischen Hyundai Motor Company (siehe Infokasten S. 52) biete erstmals die Chance, am zehnpromzentigen Wachstum im asiatischen Raum teilzuhaben – und und und.

\*

Nachdem DaimlerChrysler seinen Anteil im Vorjahr um 3,3 Prozent aufgestockt hatte, hielt das Unternehmen im April 2002 37,3 Prozent der Mitsubishi-Anteile. Zu dieser Zeit pflegte Mitsubishi seinen Schuldenberg von weit mehr als 10 Milliarden Euro, und Schrempp pflegte seinen Ruf: Die Mehrheit an Mitsubishi Motors sei »logischerweise ein Fernziel«, diese »können wir frühestens 2003 übernehmen«. Doch der Gedanke daran war weltfremd, und so wies der Daimler-Chef darauf hin, Mitsubishi müsse »aber erst wieder profitabel sein und die Schulden abbauen«, was wohl nicht weniger weltfremd war. Dann setzte die Schremppsche Werbetrommel für die Welt AG ein, die – neben Daimler in Europa und Chrysler in den USA – auch in Asien »ein starkes Standbein« haben müsse. Konnte er damit allen Ernstes die Krücke Mitsubishi meinen?

Schrempp sah das anders. Bei Mitsubishi habe sich eine Ge-

legenheit geboten, »durch die wir zum richtigen Zeitpunkt sehr preisgünstig und mit relativ niedrigem Risiko in den asiatischen Markt einsteigen konnten«. Rolf Eckrodt habe in den vierzehn Monaten seines Wirkens in Tokio »erstaunlich viel erreicht«. Und bereits »im ersten Jahr der Restrukturierung – also im Geschäftsjahr 2001/2002 – geht Mitsubishi davon aus, die Gewinnschwelle zu erreichen«. Schrempp verstieg sich sogar zu dem Ausspruch: »Wir schauen uns den Fortschritt der Arbeit jeden Monat an. Ich bin sehr zufrieden mit den Ergebnissen.«

\*

Die 4. ordentliche Hauptversammlung im April 2002 hatte Schrempp mehr schlecht als recht hinter sich gebracht. Selbst die Hyundai-Beteiligung war scharf kritisiert und von Aktionären als »asiatische Grippe« bezeichnet worden. Nun präsentierte sich der DaimlerChrysler-Chef im Juni als Mann mit Rückgrat: »Wir sind überzeugt davon, dass der Einstieg bei Mitsubishi richtig war«, selbst wenn sich auf dem japanischen Markt »keine Anzeichen einer Verbesserung« zeigten. Aber die seit Jahren erstmals positive Mitsubishi-Bilanz sei darauf zurückzuführen, dass das Unternehmen »außerhalb Japans gut aufgestellt« sei und das Amerikageschäft »sehr gut« laufe. Im Moment hege Daimler nicht die Absicht, den Aktienanteil zu erhöhen, »aber das ist unser Fernziel«. Dafür müsse sich Mitsubishi in einer stabilen Ertragslage befinden und der Schuldenstand deutlich verringert werden. Nein, er »möchte keine Zahl nennen«, erklärte der Daimler-Vorsitzende. »Wir haben intern aber eindeutige Meilensteine für den Schuldenabbau definiert«, behauptete Schrempp. Die Betonung musste wohl auf »intern« liegen, denn dann brauchte er sich nicht an der Höhe des Mitsubishi-Schuldenbergs messen lassen.

Wichtig war ihm stattdessen eine andere Zahl: »Noch vor zwei Jahren lag unser Umsatzanteil in Asien bei 3 Prozent.« Mit dem

Allianzpartner Mitsubishi und dem strategischen Partner Hyundai sei DaimlerChrysler nunmehr »hervorragend aufgestellt«.

\*

### Der Hyundai-Ausflug

Im Juni 2000 erwarb die DaimlerChrysler AG für vergleichsweise schlappe 428 Millionen Dollar einen zehnprozentigen Anteil an der Hyundai Motor Company. Daimler-Chef Schrempp schwärmte, die Koreaner seien »ein idealer Partner, um die wachsende Präsenz von DaimlerChrysler in Asien weiter auszubauen. Hyundai ist sehr erfolgreich, profitabel und bei weitem der stärkste Player im koreanischen Automobilmarkt.«

In den kommenden Jahren lobte Schrempp die Zusammenarbeit über alle Maßen. Hyundai sei »hochprofitabel und mit großem Abstand die Nummer eins bei Pkw und Nutzfahrzeugen im zweitgrößten asiatischen Markt: Korea«, so der Daimler-Chef im Dezember 2000. So biete sich für DaimlerChrysler mit der Mitsubishi-Allianz und der Hyundai-Beteiligung »die erstklassige Chance« zur Kostenersparnis. Im Jahr 2002 vereinbarten Chrysler, Mitsubishi und Hyundai ein Gemeinschaftsprojekt zur Fertigung eines kleinen Benzin-Vierzylindermotors mit Stückzahlen bis zu 1,5 Millionen pro Jahr, was die Kosten senke: »Das ist doch phantastisch«, jubelte Schrempp. »Und so wollen wir auch die kommenden Projekte angehen. Das erwarten auch unsere Aktionäre von uns.«

Zwei Jahre später zeigte sich, wie die kommenden Projekte aussahen: Am 16. August 2004 verkaufte DaimlerChrysler seinen Anteil von 10,5 Prozent an Hyundai. Finanziell hatte

sich die Transaktion gelohnt, denn der Buchgewinn betrug 472 Millionen Dollar. Doch zur Begründung behauptete Mister Welt AG: »Nachdem wir mit Fuso über einen guten Zugang zum koreanischen Markt verfügen, brauchen wir das Joint Venture nicht ...« Nunmehr wollte Schrepp mit der Beteiligung an der Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corp. den asiatischen Nutzfahrzeugmarkt erobern. Kein Wort mehr von den Gemeinschaftsprojekten zur Kostensenkung. Finanziell stand am Ende des Hyundai-Ausflugs ein Buchgewinn. Strategisch war die Beteiligung ein Misserfolg gewesen.

9. April 2003, 5. ordentliche Hauptversammlung der Daimler-Chrysler AG in Berlin. Kopper begrüßt, Schrepp redet, Stille im gut besetzten Saal. »Meine Damen und Herren, zurück zum Geschäftsverlauf des vergangenen Jahres. Unser japanischer Allianzpartner, die Mitsubishi Motors Corporation, ist ebenfalls gut vorangekommen.« – »Im Pkw-Geschäft wurden die Ziele erreicht und teilweise übertroffen.« – »Der auf mehrere Jahre angelegte Restrukturierungsprozess läuft wie geplant.« – »Der Schwerpunkt liegt nun darauf, neue und attraktive Produkte in den Markt zu bringen und die Kunden dafür zu begeistern.« – »Die Qualität wurde messbar gesteigert.« – »Auch bei den Nutzfahrzeugen konnten wir unsere Position [...] deutlich ausbauen.« – »Fuso ist nicht nur mit Abstand Marktführer in Japan, sondern hat auch eine starke Position in den südasiatischen Ländern.« Alles bestens geregelt.

Mitsubishi am Abgrund? Welt AG gescheitert? Rücktritt des Vorstandsvorsitzenden? Was sollten solche Fragen und Forderungen angesichts der beeindruckenden Bilanz einer Allianz der Erfolgreichen? Immer noch Stille im Saal.

\*

»Tatsache ist, dass der Vorschlag für die Entscheidung des Aufsichtsrats, Mitsubishi keine weiteren finanziellen Mittel zur Verfügung zu stellen, dann von mir eingebracht wurde.«

*Jürgen E. Schrempp im Mai 2004*

## Schrempps Sieg über sich selbst

Im September 2003 konkretisierte der Daimler-Chef die Vorteile einer Zusammenarbeit der US-Tochter mit der japanischen Beteiligung: Chrysler habe »die besten Voraussetzungen«, da der Unternehmensbereich über die Zusammenarbeit mit Mercedes-Benz und Mitsubishi »das große Potenzial nutzen« könne. Trotz gemeinsamer Plattformen würden die Modelle derart spezifiziert, dass am Ende eigenständige Fahrzeugtypen mit verschiedenem Design und unterschiedlichen Fahreigenschaften angeboten werden könnten. Diese Zusammenarbeit böte »unglaubliche Potenziale, die man nutzen muss, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen«. Exemplarisch nannte Schrempp den neuen Vierzylindermotor, der in einer Stückzahl von 1,5 Millionen gemeinsam bei Mitsubishi, Hyundai und Chrysler entwickelt und produziert werden sollte.

Mitte Dezember dann schickte Schrempp einen seiner engsten Vertrauten ins Rennen: Dr. Rüdiger Grube, im Vorstand verantwortlich für Konzernentwicklung, übernahm zusätzlich die Verantwortung für die Mitsubishi-Beteiligung. Grube sollte retten, was nicht mehr zu retten war.

\*

1. April 2004. Während sich andere mit spaßigen Pointen vergnügten, musste sich Jürgen E. Schrempp mit ernsthaften Problemen herumschlagen. Befragt nach der Situation bei Mitsubishi, versuchte der Daimler-Vorsitzende noch das Beste zu betonen:

»Das Nutzfahrzeug-Geschäft, Mitsubishi Fuso, läuft hervorragend.« Und »die Zusammenarbeit läuft gut, die Pkw-Projekte zwischen Mitsubishi Motors, Chrysler und Smart machen Fortschritte«, meinte Schrempp, der schon immer gesagt hatte, »dass, wenn Bilanz, Ergebnis und Perspektive stimmen, die Mehrheit an Mitsubishi Motors eine Option sein kann«.

Das war nicht der Fall, wie selbst er erkennen musste, denn dummerweise ging für den japanischen Autobauer gerade mal wieder einiges in den USA daneben. Schrempp schaute nicht weg: »Als einer der Hauptaktionäre von Mitsubishi Motors schauen wir uns natürlich alles sehr genau an.« Und da er alles sehr genau anschaute, sah er auch die »hohe Verschuldung« und den »Absatzeinbruch im Pkw-Geschäft in den USA«. Notgedrungen arbeitete das Management von Mitsubishi mal wieder »an einem neuen Geschäftsplan«, der bis Ende April vorliegen und »die Entscheidungsbasis für die weitere Vorgehensweise« sein sollte.

Jürgen E. Schrempp hatte Situationen schon oft falsch eingeschätzt, diesmal aber schien das Fehlurteil besonders gravierend. Denn Ende April war längst alles entschieden – und zwar gegen DaimlerChrysler.

\*

Lange hatte Schrempp sich so verhalten, als glaubte er, die Probleme in der Welt AG aussitzen zu können. Selbstverständlich lasse sich immer diskutieren, ob eine Strategie richtig sei oder nicht. »Eines muss jedoch klar sein«, so der Vorstandsvorsitzende, »habe ich ein operatives Problem, ändere ich nicht die Strategie, sondern bringe das Geschäft in Ordnung.« Habe er ein strategisches Problem, dann »muss ich meinen Kurs ändern«. Schrempp wollte seinen Mann stehen, denn »wenn es schwierig ist, darf ein Manager nicht davonlaufen und eine richtige Strategie ändern. Und sie dann wieder ändern, wenn es erneut Probleme gibt.« Das sei »jedenfalls nicht unsere Philosophie«. Ganz Wächter der Interessen

seiner Shareholder, erklärte Schrempp, fortan gelte die Vorgabe, bei Chrysler und Mitsubishi Motors »erst einmal unsere Kapitalkosten [zu] verdienen, so wie wir es in anderen Geschäftsfeldern tun«. Danach steige auch der Wert des Unternehmens. »Das Potenzial dazu ist da.«

Was Anfang April 2004 so theoretisch klang, eskalierte wenige Tage danach in den Führungsgremien zu einer handfesten Auseinandersetzung über die Frage weiterer Milliardensubventionen für Mitsubishi. »Wir schauen uns in Vorstand und Aufsichtsrat regelmäßig alle Geschäfte und deren Entwicklung grundsätzlich an«, hatte Schrempp Anfang April geäußert. Die beiden Führungsgremien würden sich die Fragen stellen: »Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Ist das noch richtig? Hat sich das Umfeld geändert? Die entscheidende Frage lautet: Wo stehen wir in zehn Jahren? Wir haben davon ein klares Bild«, so der Daimler-Chef gewohnt selbstbewusst, »entsprechend richten wir unsere Strategie aus.«

Dann aber kam die Woche der Wahrheit, in der tatsächlich einmal alle Geschäfte und deren Entwicklung grundsätzlich unter die Lupe genommen wurden.

\*

Am 7. April 2004 waren rund 9300 Aktionärinnen und Aktionäre in die Berliner Messehalle zur 6. ordentlichen Hauptversammlung der DaimlerChrysler AG angereist. Zu Beginn seiner Rede setzte Schrempp die Brille ab, blickte konzentriert ins Auditorium und sprach betont ruhig. Die Botschaft war eindeutig: Wir haben verstanden und üben sogar Selbstkritik. Der japanische Allianzpartner Mitsubishi Motors habe »ein sehr schwieriges Jahr hinter sich«, selbst der Turnaround in Europa und eine spürbare Verbesserung auf dem Heimatmarkt konnten das defizitäre US-Geschäft nicht wettmachen. Schlimmer noch: Mitte Februar hatte die MMC bekanntgeben müssen, dass die Verluste im Geschäftsjahr 2003/2004 »höher ausfallen als bislang erwartet«.

Genug der selbstkritischen Worte, schließlich blickt der wahre Schrempp lieber nach vorne als zurück: In den so genannten »Emerging Markets« werde im kommenden Jahrzehnt rund 90 Prozent des Wachstums der weltweiten Automobilmärkte vonstatten gehen, und das weit überwiegend im asiatischen Raum. Bereits heute mache Asien ein Drittel des weltweiten Pkw-Markts aus. Da weder Mercedes-Benz noch Chrysler auf die Entwicklung ausgerichtet seien, wolle der Konzern gemeinsam mit Mitsubishi »Kundenwünsche in diesen Märkten auf breiter Basis [...] erfüllen«.

Was folgte, war die altbekannte Litanei einer sinnvollen Allianz, weshalb die Zusammenarbeit, trotz aller Probleme »Früchte« trage: gemeinsame Plattformen, die Entwicklung gemeinsamer Aggregate, der Zugang zum Lkw-Markt über Japans führenden Nutzfahrzeughersteller Fuso. Kurzum: »Es gibt einige Bereiche, in denen wir von unserem Engagement bei Mitsubishi schon profitiert haben und noch profitieren können.« Und bis Ende April ein neuer mittelfristiger Geschäftsplan vorliege, »halten wir uns alle Optionen offen«, verkündete ein ungewohnt nachdenklicher Schrempp.

Hatten in den vergangenen Jahren vor allem die Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler (KADC) massiv Schrempps Rücktritt, auch wegen des Mitsubishi-Desasters, gefordert, so schlug an diesem Tag erstmals die Phalanx der Profianleger zu. Klaus Kaldemorgen, Sprecher der Fondsgesellschaft DWS, brachte die Situation in einem einzigen Satz besser auf den Punkt als Jürgen E. Schrempp in seinen ermüdend langen Ausführungen: »Es brennt lichterloh im Hause Mitsubishi.«

Pointe eins: Die DWS ist eine Tochter der Deutschen Bank. Deren langjähriger Vorstandssprecher und Aufsichtsratsvorsitzender Hilmar Kopper hat die Jahreshauptversammlung bei DaimlerChrysler geleitet und dem DaimlerChrysler-Aufsichtsrat vorgestanden. Kopper hatte Schrempps Mitsubishi-Eskapaden jahrelang befürwortet und damit erst ermöglicht. Jetzt drohte Hilmar Kopper den Rückhalt bei der Deutschen Bank zu verlieren.

Michael Schneider von Deko Investments vergrößerte das Un-



gemach noch mit der Ankündigung, Vorstand und Aufsichtsrat nicht zu entlasten. »Wir werden«, so Schneider, auch »gegen die Wiederwahl von Hilmar Kopper an die Aufsichtsratsspitze stimmen.« In solchen Momenten konnte man das Licht im Saal ausmachen, so rot leuchtete Koppers Kopf.

Pointe zwei: Die Kritischen AktionärInnen hatten zwei Fragen an den Vorstandsvorsitzenden gestellt: »Für wie blöd halten Sie uns Aktionäre? Wann, Herr Schrempp, treten Sie endlich zurück?« Eine diesbezügliche Antwort erhielten weder sie noch die anderen Redner, die Schrempps Rücktritt gefordert hatten – dafür aber ein artiges Dankeschön für ihren Beitrag vom Vorstandsvorsitzenden höchstpersönlich.

\*

Wie alle Jahre fand auch an diesem Abend direkt nach der Hauptversammlung eine Aufsichtsratssitzung statt. Wie so oft zeigten die zwanzig Aufsichtsratsmitglieder, was sie von der Meinung der Aktionärinnen und Aktionäre hielten. Der mittlerweile 69-jährige Hilmar Kopper wurde trotz seiner uneingeschränkten Solidarität zu Schrempp und damit trotz der Mitverantwortung, die er für dessen milliardenschwere Fehlentscheidungen trug, für drei weitere Jahre bis 2007 zum Vorsitzenden des Daimler-Aufsichtsrats gewählt, dem er zu diesem Zeitpunkt bereits seit vierzehn Jahren vorstand.

Damit nicht genug: Das so genannte Kontrollgremium verlängerte einstimmig – also mit den Stimmen der zehn IG-Metall-Vertreter – auch noch das Mandat des 59-jährigen Vorstandsvorsitzenden Jürgen E. Schrempp um weitere drei Jahre bis 2008. Wohl dem, der solche Geschäftsfreunde hat.

\*

Bereits im Vorfeld der Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen zum Mitsubishi-Desaster erlebten die Beteiligten turbulente Tage.

Ende März 2004, zum Abschluss des Mitsubishi-Geschäftsjahres 2003/2004, ließ sich das weitgehende Scheitern der bisherigen Bemühungen nicht mehr übersehen. Mitsubishi Motors musste einen erneuten Rückgang der Fahrzeugverkäufe hinnehmen, die 1,52 Millionen verkauften Automobile bedeuteten einen Rückgang um 3,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Am 16. April gab Takashi Usami, Aufsichtsratschef des Lkw-Herstellers Mitsubishi-Fuso, seinen sofortigen Rücktritt bekannt. Trotz einer technisch bedingten Unfallserie, die seit mehr als einem Jahrzehnt andauerte und sogar einen Todesfall forderte, hatte Fuso erst im Vormonat 112 000 Lkws in die Werkstätten zurückgerufen. Der Aufsichtsratschef sprach allen Beteiligten sein »tiefes Bedauern« aus.

Zwei Tage nach Usamis Rücktritt flog Jürgen Schrempp in die japanische Hauptstadt, wo er sich unter falschem Namen in einem Hotel einmietete. Mehrere Stunden diskutierte der Daimler-Chef unter anderem mit führenden Repräsentanten der Mitsubishi-Gruppe. Schrempp wollte seine Vision der Welt AG retten, und dazu brauchte er das Standbein Japan. Die mit einer höheren MMC-Beteiligung verbundene Teilübernahme der Mitsubishi-Schulden war den DaimlerChrysler-Aktionären nicht zu vermitteln, aber wenn sich die japanische Seite auf seine Bedingung des Schuldenerlasses einlassen würde, wäre Schrempp wohl bereit gewesen, weitere Finanzmittel aufzubringen. Doch als er nach Deutschland zurückflog, hatte er diese Zusage nicht im Gepäck.

\*

19. April 2004, Sitzung des Daimler-Vorstands. Auf den Tag genau vier Jahre zuvor hatte Schrempp bei der Hauptversammlung verkündet: »Nur solche ausgewogenen Partnerschaften wie diese, meine Damen und Herren, das lehrt die Geschichte, sind die stabilsten.« Mit solchen Sätzen hatte sich der Daimler-Chef den Segen seiner Aktionäre für die milliardenteure Beteiligung an Mit-

subishi Motors gesichert. Jetzt galt es die Lehren aus der Geschichtsschreibung à la Schrempp zu ziehen: Der Mitsubishi-Konzern, von Schrempp als »hervorragend aufgestellt« und »ausgezeichneter Partner« gepriesen, war in Wirklichkeit marode und wirtschaftlich derart angeschlagen, dass seine Existenz auf dem Spiel stand.

Bei der Vorstandssitzung im Konferenzraum im ersten Stock des Möhringer Punktturns kam es zum ersten Aufeinandertreffen der Kontrahenten. Schrempp wollte weitere Finanzmittel zur Sanierung von Mitsubishi Motors locker machen, Finanzchef Manfred Gentz und Mercedes-Chef Jürgen Hubbert warnten eindringlich: Die von der Mitsubishi-Führung geforderten Zuwendungen in Höhe rund 4 Milliarden Euro – von denen Daimler allein 1,5 Milliarden übernehmen sollte – könnten den Gesamtkonzern gefährden. Laut Gentz sollte die Zeit zur Rückzahlung bis ins Jahr 2026 reichen – bis in eine Zeit also, da keiner der amtierenden Vorstände mehr im Amt sein würde. Während sich die übrigen Vorstände in gepflegter Zurückhaltung übten, wagte sich wenigstens Wolfgang Bernhard, der Chief Operating Officer von Chrysler, aus der Deckung und widersprach dem Big Boss. Dieser trat angesichts des Widerstands den geordneten Rückzug an. »Der Vorgang war in den Details sicher ungewöhnlich, aber er war auch ein Beispiel guter Corporate Governance«, kommentierte Schrempp beschönigend.

Runde eins endete als Punktsieg für die Mitsubishi-Skeptiker, entschieden aber war noch nichts.

\*

22. April 2004. Showdown im großen Aufsichtsratssaal. Wieder saßen sie sich gegenüber, diesmal im großen Ring von Vorstand und Aufsichtsrat. Wieder wollte Jürgen Schrempp »weiterverhandeln« und war letztlich wohl auch bereit, weitere Finanzhilfen für Mitsubishi lockerzumachen.

Jeder Einzelne wurde mit der Frage in die Mangel genommen, zu welcher Option er tendiere. Wieder spielte Bernhard den bösen Buben – diesmal allerdings fand der designierte Mercedes-Vorstand deutliche Worte und entzog Schrempps Argumentation den Boden. Die vom Daimler-Boss häufig vorgebrachte Behauptung, über die enge Kooperation von Chrysler und Mitsubishi seien Synergieeffekte und damit Einsparungen zu realisieren, wischte Chrysler-Manager Bernhard vom Tisch: Chrysler käme auch ohne Mitsubishi zurecht. Als zweiter Mann unter Chrysler-Chef Dieter Zetsche hatte seine Stimme an diesem Punkt besonderes Gewicht.

Bernhards offener Widerstand gegen seinen Ziehvater Schrempp erinnerte daran, wie der zehn Jahre zuvor gegen Reuter aufgetreten war. Das Ergebnis damals: Nicht Reuter wurde Aufsichtsratschef, sondern Kopper, Vorsitzender seit 1990, blieb in der Position. Nun hatte Bernhard den Bann gebrochen und den anderen Vorständen den Weg bereitet, die sich ebenfalls mit kritischen Beiträgen zu Wort meldeten.

Hilmar Kopper intervenierte: So gehe das nicht. Offerierte der Vorstand dem Aufsichtsrat üblicherweise abgestimmte Vorschläge, so präsentierte sich die Führungscrew diesmal uneins. Kurzer Hand schickte der Aufsichtsratschef die Vorstände aus dem Saal. Im Besprechungszimmer des Vorstands kam es zum finalen Fight. Auch wenn Schrempp angesichts der Mehrheitsverhältnisse eine Abstimmung vermied, waren die Fronten doch eindeutig: Auf der einen Seite votierten die Schrempp-Getreuen Eckhard Cordes und Rüdiger Grube mit ihrem Boss, auf der anderen Seite signalisierten die anderen acht Vorstände Ablehnung.

Wer Schrempp näher kennt, weiß, wie aufbrausend er sein kann. Von Japan wolle er nichts mehr hören, das Wort nehme er nicht mehr in den Mund, moserte Schrempp, und erklärte außerdem, er stünde dem Präsidialausschuss für persönliche Gespräche zur Verfügung.

Der Präsidialausschuss ist ein vierköpfiger Aufsichtsratsaus-

schuss, in dem Hilmar Kopper, der Daimler-Aufsichtsratschef, Erich Klemm, der Daimler-Konzern- und -Gesamtbetriebsratschef, Dr. Manfred Schneider, der Vorsitzende des Aufsichtsrats der Bayer AG, und Dr. Thomas Klebe, Leiter des Funktionsbereichs Betriebs- und Mitbestimmungspolitik der IG Metall Frankfurt, über das Wohl und Wehe der Vorstände entscheiden. Sie wären diejenigen, die über ein Rücktrittsgesuch von Schrempp zu befinden hätten.

Schrempp wird dieser Tag wohl für immer in Erinnerung bleiben. Eine solche Niederlage dürfte er noch nicht erlebt haben. In all den Jahren war klar gewesen, dass Kritik erlaubt war, so lange sie sich im Rahmen der Schremppschen Welt-AG-Ordnung bewegte. Mit den fehlenden Mitsubishi-Milliarden aber wurde der Dreibeiner Daimler-Chrysler-Mitsubishi zum Zweibeiner, wurde der von Schrempp so hoch gelobte asiatische Markt zum Daimler-Entwicklungskontinent. »Der Machtmensch Schrempp, der es bislang wie kein Zweiter verstand, seine Position abzusichern, stand plötzlich ohne Hemd und Hose da«, kommentierte der *Spiegel* süffisant.

\*

Angesichts einer solch schmerzhaften Niederlage hätten andere wohl das Handtuch geworfen. Schrempp aber kämpfte. Ihm war es in seiner Karriere noch immer gelungen, offensichtliche Niederlagen in scheinbare Siege umzumünzen. Diesmal wählte er die Flucht nach vorn. Diametral entgegengesetzt zu seiner zuvor geäußerten Meinung, unterbreitete er jetzt höchstpersönlich den Vorschlag, dem Patienten Mitsubishi keine weiteren Finanzspritzen mehr zu verabreichen – und fand die Unterstützung der Mehrheit dafür.

Ob diese radikale Kehrtwende nun taktischem Geschick oder fehlendem Rückgrat zu verdanken war – auf jeden Fall drehten die Daimler-Vorstände und -Aufsichtsräte – endlich – der japanischen Wertvernichtungsmaschine den Geldhahn zu, die »strategische

Allianz« allerdings sollte fortgeführt werden. »Die Projekte laufen weiter, und die Zusammenarbeit wird – von beiden Seiten so gewollt – freundschaftlich und konstruktiv fortgesetzt«, formulierte Schrempp medial verträglich. »Wir haben uns also nicht von Mitsubishi verabschiedet.«

Einen Vorteil allerdings hatte die gewonnene Niederlage: Fortan konnte sich der Freiburger bei Vorwürfen als Vorzeigevorsitzender präsentieren. »Man hat mir fälschlicherweise manchmal unterstellt, dass ich andere Meinungen nicht zulasse«, sagte Schrempp zwei Wochen nach der Vorstandssitzung. Doch seine Kollegen würden sich »ihre eigene Meinung« bilden, die nicht die seine sein müsse; für deren Argumente sei er »offen«, erklärte der Daimler-Demokrat. Tatsache sei, »dass der Vorschlag für die Entscheidung des Aufsichtsrats, Mitsubishi keine weiteren finanziellen Mittel zur Verfügung zu stellen, dann von mir eingebracht wurde«. Schrempp verstand die ganze Aufregung nicht. Seine Strategie habe vier Säulen: die globale Präsenz in den wichtigen Märkten, die Technologieführerschaft, zudem eine umfassende Produktpalette sowie starke Marken. Bei »all diesen Säulen sind wir gut vorangekommen«. Er sehe »nicht, wo diese Strategie wankt«. Insgesamt sei alles »ein höchst akzeptabler Vorgang«.

Wer die Vorgänge in der alles entscheidenden Vorstandssitzung am 22. April nicht kannte, hätte ihm allen Ernstes Glauben schenken können. So aber war Schrempps Argumentation leicht als Spiegelfechtereie zu erkennen.

\*

Erstmals hatte der ansonsten ergebene Aufsichtsrat dem Vorstandsvorsitzenden die Gefolgschaft verweigert. In der folgenden Presseerklärung fand sich der alles entscheidende Satz: »Vorstand und Aufsichtsrat haben beschlossen, an der von der Mitsubishi Motors Corporation geplanten Kapitalerhöhung nicht teilzunehmen sowie die weitere finanzielle Unterstützung einzustellen.«

Nach dem von ihm erst abgelehnten und dann selbst eingebrachten Beschluss, auf weitere Milliardenzuwendungen für Mitsubishi zu verzichten, hatte der Daimler-Chef mit den Verantwortlichen in Tokio telefoniert. »Unser Verhältnis ist nach wie vor sehr gut. Beide Seiten wollen die Partnerschaft fortsetzen«, berichtete Schrempp anschließend. Kein Wort von Enttäuschung und Missstimmigkeiten mit dem Mitsubishi-Management.

In der Analystenkonferenz am 23. April 2004 musste Finanzvorstand Manfred Gentz seinen Kopf für den Mann hinhalten, der an diesem Tag – aus welchen Gründen auch immer – für Fragen nicht zur Verfügung stand. Dabei stand Gentz auf der Auslaufstiege ganz oben, sein Vertrag sollte nicht verlängert werden. »Schrempp hat gekniffen«, wurde dem Daimler-Chef in Wirtschaftskreisen vorgeworfen.

\*

Am Donnerstag, dem 29. April, trafen sich die Aufsichtsräte in New York zu ihrer dritten Sitzung in diesem Monat. Auf der Agenda standen die zwischenzeitliche Entwicklung beim Dauerpatienten Mitsubishi, die Probleme mit Hyundai sowie Vorstandspersonalien.

Im Vorfeld des Treffens der Konzernkontrolleure war weiterhin über Schrempps bevorstehenden Rücktritt spekuliert worden. Warum aber sollte Schrempp zurücktreten, wo er doch einen Sieg über sich selbst errungen und die Milliardenzuwendungen an Mitsubishi gestoppt hatte? Angesichts der Meldungen in den Medien sahen sich die Aufsichtsräte sogar genötigt, eine Klarstellung zu publizieren: »Vor dem Hintergrund der aktuellen Berichterstattung hielt es der Aufsichtsrat für geboten, in seiner heutigen Sitzung erneut deutlich zu machen, dass er die strategische Ausrichtung des Unternehmens in vollem Umfang mitträgt.« Zugleich habe er »seine volle Unterstützung für den Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp und dessen Kollegen im Vorstand bekräftigt«.

Letztlich mutierte die vermeintliche Krisensitzung zum Solidaritätstreffen für Schrempp, der damit weiterhin das Geld der Aktionäre vernichten durfte. An diesem Tag definierten die Aufsichtsräte auch die Bedingungen einer Beendigung des Nutzfahrzeug-Joint-Ventures und des damit im Zusammenhang stehenden Motoren-Joint-Ventures mit Hyundai. Im Grundsatz, so der offizielle Sprachgebrauch, stimmten die Konzernkontrolleure dem Verkauf der Hyundai-Anteile zu.

Die Sensation des Tages aber war die Ankündigung, dass der designierte Mercedes-Chef Wolfgang Bernhard den Konzern verlassen werde. Den wahren Grund seines Ausscheidens, nur zwei Tage bevor er sein Amt als neuer Vorsitzender der Mercedes Car Group antreten sollte, wollte keiner so richtig eingestehen: Bernhard hatte bei verschiedenen Situationen gewagt, sich mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, dem noch amtierenden Mercedes-Chef Hubbert und sogar mit dem Vorstandsvorsitzenden anzulegen. So gesehen war seine Freistellung nur konsequent.

\*

Eines muss man ihm lassen: Während sich die Wirtschaftswelt den Kopf darüber zerbrach, ob Schrempp die Aufsichtsratssitzung in New York als Vorstandsvorsitzender überleben würde, jettete der Daimler-Chef nach China. Dort verhandelte er über weitere Gemeinschaftsunternehmen im Pkw-, Transporter- und Nutzfahrzeugbereich. Geplant war ein Markteinstieg auf breiter Front, wie DaimlerChrysler verlautbaren ließ.

\*



»Die Bündelung des China-Geschäfts garantiert einen geschlossenen und einheitlichen Konzernauftritt in der Region sowie profitables Wachstum.«

*Professor h. c. Jürgen E. Schrempp im September 2004*

### **Das China-Desaster**

Die Geschichte von Daimler-Benz bzw. DaimlerChrysler in China ist die eines langjährigen, in fast allen Fällen gescheiterten Bemühens. Schon seit der Vorstandschaft Edzard Reuters bemühten sich die Stuttgarter Autobauer um die Eroberung des Massenmarkts, doch es ging nur schleppend bis gar nicht voran: Reuters Familienauto wurde nie realisiert, die Lizenz zum Bau von Oberklasselimousinen wurde General Motors zugesprochen, die angelaufene Busproduktion brach mangels Vertrieb zusammen, die Gespräche über schwere Lastwagen wurden abgebrochen. »Benz verkauft seit 1936 Pkw in China, im letzten Jahr über 9000 Fahrzeuge«, hatte Schrempp im Juni 2004 erklärt – bezogen auf einen Markt von mehr als einer Milliarde Menschen.

Der Druck, endlich Verkaufserfolge vorweisen zu können, wuchs. Schrempp übertrug im Herbst 2004 mit Rüdiger Grube, Vorstand für Konzernentwicklung, einem engen Vertrauten die Verantwortung für alle China-Aktivitäten des Stuttgarter Autokonzerns. Die Bündelung der Aktivitäten in China garantiere einen einheitlichen Konzernauftritt in der Region und »profitables Wachstum«.

Als Daimler-Vertreter im Beisein des chinesischen Ministerpräsidenten Wen Jiabao und von Bundeskanzler Gerhard Schröder im Dezember 2004 einen Vertrag über die Produktion von Limousinen der C- und E-Klasse unterzeichneten, jubelte Schrempp: »Jetzt bauen wir eine Autofabrik auf, in der ab Ende 2005 zwischen 25 000 und 30 000 Pkw pro Jahr

gebaut werden.« Damit wolle DaimlerChrysler seine »Spitzenposition im Premiumsegment ausbauen«. Die Realität sah – wieder mal – anders aus: Der Starttermin zur Produktion musste verschoben werden, überhaupt würde DaimlerChrysler der Einstieg in den Zukunftsmarkt China als Letzter von den Großen der Autobranche gelingen – *falls* er gelingt.

»Profitables Wachstum« hatte Schrempp im September 2004 versprochen, das jedoch konnten vor allem andere vorweisen: Ausgerechnet die Hyundai Motor Company, von deren Anteilen sich DaimlerChrysler im gleichen Jahr getrennt hatte, avancierte Anfang 2005 zum Marktführer in China.

Den Durchbruch soll jetzt das Gemeinschaftsunternehmen Beijing Benz DaimlerChrysler (BBDC) bringen, an dem die Stuttgarter nach einer Aufstockung der Anteile im August 2005 mit 50 Prozent beteiligt sind. Partner ist die Beijing Automotive Industry Company (BAIC). Einen »Meilenstein« nannte Dieter Zetsche die Eröffnung des neuen Autowerks in Peking am 15. September 2006. Neben der E-Klasse setzt das Unternehmen dort mittlerweile auch auf die Produktion des Chrysler 300 C und weiterer Fahrzeugtypen. Etwa 1,5 Milliarden Euro will der Konzern für seine China-Aktivitäten investieren, in Zukunft soll das Autowerk rund 25 000 Mercedes-Benz für das obere Marktsegment produzieren. Zum Vergleich: Die direkten Konkurrenten konnten sich 2006 erfolgreicher präsentieren: BMW verkaufte mehr als 30 000 Fahrzeuge, Audi rund 70 000, so die Schätzungen der Autoanalysten von B&D-Forecast. Auch Zetsche musste eingestehen, dass DaimlerChrysler im Vergleich zu Audi und BMW hinterherfahre. »Aber wir sind in keiner Weise zu spät dran«, behauptete er geradezu trotzig.

Mai 2004. Mit den Beschlüssen von Vorstand und Aufsichtsrat war der Rückzug von DaimlerChrysler bei Mitsubishi Motors besiegelt. Ende April hatte Rolf Eckrodt seinen Platz für den neuen Vorstandschef Yoichiro Okazaki geräumt. Mit der Reduzierung des Aktienanteils von 37,3 auf 22 Prozent verlor Daimler nicht nur sein Vetorecht, sondern konnte auch keine Vertreter mehr in den Vorstand entsenden.

Für 2003/2004 musste Mitsubishi Motors einen Verlust von 1,6 Milliarden Euro verbuchen, für das laufende Geschäftsjahr wurden weitere 1,7 Milliarden Euro prognostiziert. Die dringend benötigte Finanzspritze in Höhe von rund 4 Milliarden Euro sollte zu 60 Prozent von Unternehmen der Mitsubishi-Gruppe aufgebracht werden, der Rest von Finanzinvestoren. Kernpunkte des Rettungsplans waren Arbeitsplatzabbau und Werkschließungen. Bis 2006 sollten wieder schwarze Zahlen geschrieben werden.

»Das Mitsubishi-Engagement von DaimlerChrysler wirkt hilflos«, urteilte der Automobilexperte Ferdinand Dudenhöffer, Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Fachhochschule Gelsenkirchen. Sein Vorwurf: »Man wartet ab, was passiert.« Kein Wunder also, dass es bereits Ende 2004 schon wieder einen neuen Rettungsplan geben sollte. Mitsubishi kämpfte ums Überleben.

\*

Die Niederlage im Vorstand hinterließ ihre Spuren. Auffällig war, dass mit Wolfgang Bernhard, Manfred Gentz und Jürgen Hubbert gleich drei aus der Anti-Schrempp-Fraktion das Unternehmen verlassen mussten. Bernhard setzte seine Karriere nach dem Aufsichtsratsbeschluss vom 29. April 2004 bei der Volkswagen AG fort. Der Vertrag von Gentz, dem letzten Mohikaner aus dem alten Reuter-Vorstand, wurde nicht verlängert, so dass er zum Jahresende 2004 gehen durfte. Und selbst »Mister Mercedes« Jürgen Hubbert kam unter die Räder.

»Er ist ein Mann, der Herausforderungen in Erfolge umwandelt«, hatte Schrempp einst lobende Worte für den Mercedes-Manager gefunden. Bis zu seinem letzten Arbeitstag im Frühjahr 2005 jedoch hatte sich der Wind gedreht. Dabei hatte Schrempp den Westfalen zwei Jahre zuvor noch zur Vertragsverlängerung gedrängt. Mit seinem Votum gegen weitere Milliardenzuwendungen an Mitsubishi Motors aber war Hubbert auf dem Schrempp-schen Schachbrett wohl von Weiß zu Schwarz gewechselt.

In seiner Rede auf der Hauptversammlung am 6. April 2005, Hubberts letztem Arbeitstag im Konzern, fand Schrempp kein Wort des Dankes für seinen langjährigen Wegbegleiter, dessen Erfolge unstrittig waren. Einzig Aufsichtsratschef Hilmar Kopper dankte dem langjährigen Mercedes-Chef öffentlich für dessen Lebenswerk. Jürgen Hubbert erhob sich auf dem Podium und verbeugte sich kurz, seine Miene blieb ausdruckslos.

\*

Mitsubishi hatte Schrempp von seiner zweiten Shoppingtour mitgebracht, zu der er nach dem Chrysler-Deal mit gut gefüllter Geldbörse aufgebrochen war. Zuerst hatte er sich in der Beletage der japanischen Autobauer umgeschaut, wo er Nissan entdeckte – und den Erwerb verpasste. Nissan entwickelte sich zu einem florierenden Unternehmen. Danach nahm er die Rolltreppe abwärts und fand Ersatz in der Abteilung für marode Fahrzeugkonzerne mit hohen Schuldenbergen. Hier kaufte er für 2,2 Milliarden Euro eine Beteiligung an einer Konzernklitsche namens Mitsubishi Motors, fuhr damit zur nächstbesten Lackiererei und ließ seine Schrottkarren in schönstem Schein besprühen. Den Aktionären sowie der Weltpresse verkaufte er die Beteiligung als die Allianz zweier »klarer Gewinner«.

Zwischenzeitlich versuchte der Daimler-Chef die schlechten Mitsubishi-Verkaufszahlen in Japan gegen die sehr guten in den USA aufzurechnen. Motto: »Das Amerikageschäft läuft sehr gut.«

Doch was 2002 galt, war 2004 schon passé. Da nämlich musste Schrempp eingestehen: »Probleme bereiten die hohe Verschuldung und der Absatzeinbruch im Pkw-Geschäft in den USA.«

Auch ein anderes Versprechen ging gründlich daneben: In den Märkten der ASEAN-Staaten »werden wir überproportional wachsen«, hatte Schrempp im März 2000 vollmundig verkündet. DaimlerChrysler habe sich »ein Umsatzziel von über 20 Prozent in Asien vorgenommen. Das haben wir jetzt fast erreicht.«

Die Entwicklung sollte anders verlaufen. In diesen Märkten schrumpfte der DaimlerChrysler-Anteil und lag im Jahr 2004 gerade mal noch bei mageren 8 Prozent. Auf Fehleinschätzungen folgten Fehleinschätzungen, auf uneingelöste Versprechungen folgten uneingelöste Versprechungen. Im November 2005 beendete DaimlerChrysler endgültig die Beteiligung bei Mitsubishi und verkaufte den 12,4-prozentigen Anteil an die US-Finanzgruppe Goldman Sachs.

\*

Gehalten hat die Drittel-Allianz mit Mitsubishi Motors von der Ankündigung im März 2000 bis zur Verweigerung weiterer Milliardensubventionen im April 2004 vier Jahre. In der Politik können Versager nach vier Jahren abgewählt werden, im Daimler-Konzern hat Schrempp anderthalb Jahrzehnte lang den Schutz der Aufsichtsräte und des Großkapitals genossen.

Spätestens mit den Vorstands- und Aufsichtsratsentscheidungen vom April 2004 hätte Schrempp entlassen werden müssen, denn seine Vision der Welt AG war wie eine Seifenblase zerplatzt. Und mit ihm hätte Hilmar Kopper gehen müssen, der zur selben Zeit verkündete, dass ihn der Vorstandsvorsitzende »in regelmäßigen Einzelgesprächen über alle essentiellen Entwicklungen und anstehenden Entscheidungen in Kenntnis« gesetzt habe. Mit anderen Worten: Der Aufsichtsratsvorsitzende hatte alles gewusst, alles mitgetragen, alles gedeckt – und folglich alles mitverantworten.

# Teil II:

## Das Produkt-Desaster



# drei

## Das Mercedes-Desaster

»Die Automobile mit dem Stern bleiben einzigartig.  
Es bleibt unser Prinzip: Qualität geht vor Quantität.«  
*Jürgen E. Schrempp bei der Außerordentlichen  
Fusionshauptversammlung am 18. September 1998*

### Das Qualitäts-Desaster

Seit Jahrzehnten galten die Fahrzeuge von Mercedes als Inbegriff allerbesten Qualität. Dieses Image sollte bei der Übernahme der Chrysler Corporation, einem Massenproduzenten für Mittelklassefahrzeuge, nicht aufs Spiel gesetzt werden. »Wir wollen auf den Gebieten der Kundenorientierung, Innovation, Technologie und Qualität die Besten sein«, erklärten die Vorstandsvorsitzenden Jürgen E. Schrempp und Robert J. Eaton.

Schrempp überschlug sich schier bei seinen Versprechungen: »Meine Damen und Herren, »Made by Daimler-Benz« steht heute nicht nur für die besten Autos, Flugzeuge und Verkehrs- und Transportsysteme, sondern ist Ausweis für Qualität und gesellschaftliche Verantwortung – weltweit. Dies wird auch für »Made by DaimlerChrysler« gelten.« Bei allem, »was wir tun, haben Identität, Schutz und Erhalt der Marken für uns oberste Priorität«, verkündete der Daimler-Chef und betonte: »Das gilt besonders für Mercedes-Benz. Die Automobile mit dem Stern bleiben einzigartig.« Das Prinzip bleibe: »Qualität geht vor Quantität. Mögliche Synergien müssen sich diesem Kriterium unterordnen.« Das war 1998.

\*



Auch im Jahr darauf ließ Schrempp seine Aktionärinnen und Aktionäre wissen, dass DaimlerChrysler seine »Kunden mit herausragenden Produkten begeistern« wolle und »mit Produkten und Prozessen Maßstäbe in Kundenorientierung, Innovation, Umweltschutz, Qualität, Sicherheit, Design und Profitabilität« setze. Als das neue Jahrtausend angebrochen war, versprach der Daimler-Chef: »Mit unseren hohen Investitionen in die Zukunft werden die erstklassigen Fahrzeuge unseres Hauses immer die Spitzenposition einnehmen.« Dank dieses Qualitätsbewusstseins habe DaimlerChrysler »einen gewaltigen Kundenstamm – über 46 Millionen«. Der Konzern verfüge über »Kunden mit der höchsten Markenloyalität der Welt: Acht von zehn Kunden kaufen auch beim nächsten Mal ein Auto mit dem Stern – und das alle drei bis vier Jahre«, so Schrempp auf der Hauptversammlung im April 2000.

Zwei Jahre danach ließ Jürgen E. Schrempp die Autowelt wissen, dass »das Qualitätsimage von Mercedes-Benz nach wie vor außerordentlich gut« sei. Der Autokonzern sei »führend bei Qualität und Image«. Beim alljährlichen Aktionärstreff 2003 freute sich Schrempp über »ein starkes und attraktives Markenportfolio«. Die Mercedes-Kunden »wollen sich mit ihrer Marke identifizieren. Wie können wir ihnen diesen Wunsch erfüllen? Wir bieten unseren Kunden das Beste an Innovation, Design, Sicherheit, Qualität, Service und – nicht zuletzt – pure Freude, ein Produkt aus unserem Haus zu fahren. Mercedes-Benz ist heute die wertvollste Automobilmarke der Welt.«

Im Jahr 2004 erläuterte Jürgen E. Schrempp auf der Hauptversammlung, dass die Lebenszyklen der Fahrzeuge und Aggregate über alle Marken aufeinander abgestimmt und die Produktionsverfahren standardisiert würden, »um gleichzeitig die Qualität zu steigern und die Kosten zu senken«. Ganz besonders freute sich der Freiburger über Mercedes-Benz als die, noch immer, »wertvollste Automobilmarke der Welt«. In geschwollenen Worten sagte Schrempp: »Dieses Juwel zu schützen hat für uns allerhöchste

Priorität. Der Stern kann deshalb strahlen, weil er sich in unserem Konzernverbund auf das konzentrieren kann, wofür er steht: Premium.«

Aber obwohl dieses Juwel die allerhöchste Priorität hatte und die Qualität der Mercedes-Fahrzeuge so wunderbar geregelt war, musste der Daimler-Konzern, beginnend im Frühjahr 2005, die größte und teuerste Rückrufaktion seiner über hundertjährigen Firmengeschichte durchführen.

\*

Ende März 2005 sah sich DaimlerChrysler gezwungen, sage und schreibe 1,3 Millionen Fahrzeuge fast aller Mercedes-Klassen der Baureihen vom Juni 2001 bis zum November 2004 in die Werkstätten zurückzubeordern. Was den Kunden der Mercedes Car Group als »Qualitätsoffensive« verkauft wurde, war nichts anderes als das dramatische Eingeständnis, massenhaft mangelhafte Automobile auf den Markt gebracht zu haben. Grund dieser historisch einmaligen Rückrufaktion waren Fehler bei der Software und im Bereich der Bremsen. Je nach Fahrzeugtyp musste die fehlerhafte Software für die Batteriesteuerung und die Sicherung von Kabelanlagen für die Bremsanlage überprüft werden.

Experten bezifferten die Kosten dieses Rückrufs mit weit mehr als 400 Millionen Euro. Diese waren in den Rückstellungsposten enthalten, die sich gegenüber dem Vorjahr auf 454 Millionen Euro deutlich erhöht hatten. Damit entsprachen die Kosten allein dieser Rückrufaktion nahezu denen, die den Arbeitnehmern 2004 in harten Verhandlungen vom Konzern abgerungen worden waren.

Einer Umfrage unter deutschen Autohändlern zufolge, die von der Forschungsstelle Automobilwirtschaft durchgeführt worden war, wurden Mercedes massive »Qualitätsschwierigkeiten« bescheinigt. Von sechszwanzig bewerteten Automarken schnitten Renault und Mercedes am schlechtesten ab. Dabei konnten die eklatanten Qualitätsmängel nur zum Teil der Robert Bosch GmbH

als Daimler-Zulieferer angelastet werden. So waren zwar deren Diesel-Einspritzpumpen fehlerhaft gewesen, was die Auslieferung neuer Fahrzeuge verzögerte. Doch für die Materialeingangsprüfung zeichnete nicht Bosch, sondern DaimlerChrysler selbst verantwortlich. Das Gerlinger Unternehmen verwies zudem darauf, dass die Bremsanlagen eine gemeinsame Entwicklung mit Daimler seien und man nur Einzelteile geliefert habe.

Die Daimler-Kommunikationsabteilung reagierte mit Beschwichtigungsparolen: Die Fahrzeugsicherheit sei »niemals beeinträchtigt« gewesen, die »Qualitätsprobleme« würden durch eine Angleichung an den neuesten Stand der Technik behoben. Wer aber wollte derlei Verlautbarungen Glauben schenken, nachdem die Ereignisse eine andere Sprache sprachen? Bereits im Mai 2004 hatte die DaimlerChrysler AG rund 650 000 Fahrzeuge wegen der Mängel am Bremssystem in die Werkstätten zurückbestellen müssen. Anfang 2005 war eine zweite Rückrufaktion für Dieselautos gefolgt, diesmal wegen fehlerhafter Einspritzpumpen. Und jetzt lief gerade die größte Rückrufaktion aller Zeiten.

Im Januar 2005 erklärte der neue Mercedes-Chef Eckhard Cordes das Qualitäts-Desaster zur Chefsache. Er fühle sich »dafür persönlich verantwortlich, dass dieses Qualitätsversprechen eingehalten« werde. Gleichzeitig hatte er beruhigende Nachrichten: »Die Autos, die heute aus den Fabriken kommen, erfüllen unsere Qualitätsansprüche voll und ganz«, denn in den vergangenen Jahren habe man »schon erfolgreich an diesem Thema gearbeitet«. Bei DaimlerChrysler habe man »das Problem erkannt und begonnen, es zu beseitigen«. Einen Monat danach gestand Mister Mercedes schon kleinlauter ein: »Es gibt da draußen ein paar Fahrzeuge, die nicht unseren Qualitätsanforderungen entsprechen.« Voll auf Schrempp-Linie, ließ Cordes die Mercedes-Kunden erneut wissen: »Aber alle Wagen, die derzeit die Werke verlassen, entsprechen den Vorgaben.« Pech nur, dass sich »da draußen« mehr als eine Million Mercedes-Kunden mit »ein paar« dieser Fahrzeuge herumschlagen mussten.

Jürgen E. Schrempp selbst blies ins gleiche Horn und erklärte Mitte März, in der laufenden Produktion seien die Qualitätsprobleme bei Mercedes kein Thema mehr: »Die Autos, die heute aus der Fabrik kommen, haben die beste Qualität, die es bei Mercedes je gab.« Cordes widersprach derweil Vorwürfen, Mercedes sei ein Sanierungsfall. »Die Mercedes Car Group ist kein Turnaround-Fall. Im Gegenteil: Wir haben letztes Jahr einen Operating Profit von 1,7 Milliarden Euro erzielt und die Jahre davor nahezu das Doppelte. Die Substanz ist stark, die Produkte sind hervorragend«, und »die Qualität haben wir bereits im Griff«.

\*

Jahrelang hatte Schrempp seinen Aktionären auf den Hauptversammlungen erzählt, Mercedes setze »Maßstäbe in Qualität«, »Qualität geht vor Quantität«, das Qualitätsimage von Mercedes-Benz sei »außerordentlich gut« und so weiter und sofort. So auch bei der Hauptversammlung am 6. April 2005. Die Qualität sei »eine der Stärken, die Mercedes-Benz groß gemacht haben«, sinnierte Schrempp just zu dem Zeitpunkt, da mehr als eine Million Mercedes-Automobile in die Werkstätten zurückgerufen werden mussten. Zwar habe es »in der jüngeren Vergangenheit bei einzelnen Modellreihen Beanstandungen« gegeben, speziell im hochkomplexen Elektronikbereich. Aber »diese Fahrzeuge im Markt bringen wir in Ordnung – umfassend und kulant«. Natürlich koste das Geld, »aber wir sind uns sicher, dass es gut angelegt ist«. Aus seiner Sicht ließ sich das leicht sagen, denn er sprach vom Geld der Aktionäre und nicht von seinem Gehalt.

Was folgte, war die Leier der letzten Jahre. Das Ergebnis der »Qualitätsoffensive« lasse sich sehen, denn »nach unseren eigenen, strengen Messgrößen haben wir in den letzten drei Jahren die Qualität um 50 Prozent verbessert. Oder anders ausgedrückt: Was heute die Werke verlässt, hat die beste Qualität, die wir bei Mercedes-Benz je gemessen haben.« Sein Ziel bleibe, »Mercedes-Benz

wieder auf Spitzenniveau bei Qualität zu führen – und dies natürlich so schnell wie möglich<.

Wer sich als gutgläubiger Aktionär in all den Jahren seit der Chrysler-Übernahme auf Schrempps Versprechungen verlassen hatte, musste sich wundern, warum der Konzern jetzt plötzlich auf das Spitzenniveau zurückgeführt werden musste. Laut Schremp hatte der Konzern doch immer Spitzenniveau gehabt, oder nicht?

Das Qualitätsdebakel drohte sich zu einer erheblichen Gefährdung für den Konzern auszuwachsen. Denn wie wollte man den Kunden klarmachen, dass sie sich für teures Geld qualitätsgeminderte Fahrzeuge von Mercedes kaufen sollten? So lange der Vorstandsvorsitzende die Sache schönredete, so lange war der Druck zur Problembehebung offenbar nicht groß genug.

Die Frage nach Schrempps Verantwortung stellte sich auch auf einer zweiten Ebene: Die Milliarden, die der Daimler-Chef zur Verwirklichung seines Traums von der Welt AG für Chrysler und Mitsubishi verpulverte, fehlten bei der Mercedes Car Group. Dort war der Druck zur Rationalisierung und zum Arbeitsplatzabbau immens, zugleich wurde die Preisschraube bei den Zulieferbetrieben angezogen.

Während DaimlerChrysler die Managerphantasien finanzierte, hatte man die Fahrzeugqualität vernachlässigt. Das Ergebnis des Qualitäts-Desasters offenbarte sich im Frühjahr 2005. Letztlich waren ein offenbar von seiner Vision getriebener Vorstandsvorsitzender und der Aufsichtsratschef dafür verantwortlich, der die Kontrolle hatte schleifen lassen. Am Ende war die Mercedes Car Group, in der Vergangenheit der gesunde Kern einer kranken Welt AG, selbst zum Problemfall geworden. Betroffen war die gesamte Pkw-Palette: vom Smart über die E- und die alte S-Klasse bis zum Flaggschiff Maybach – ein Fahrzeugtyp neben dem anderen kämpfte um Kunden und hatte dabei oft genug das Nachsehen.

\*

Im Sommer 2005 platzte die nächste Alarmmeldung ins Haus: In puncto Kundenzufriedenheit, Markenimage, Techniktrends und Produktqualität hatte der Hauptkonkurrent BMW Mercedes von der Spitzenposition verdrängt, so das Ergebnis der Markenuntersuchung des ADAC und des Center Automotive Research (CAR) der Fachhochschule Gelsenkirchen. Demnach war BMW vom Dezember 2004 bis Juni 2005 vom zweiten auf den ersten Platz vorgefahren, während Mercedes vom ersten auf den dritten Platz heruntergebremst und sogar noch von Audi überholt worden war.

BMW überzeugte »durch systematische Verbesserungen in wichtigen Variablen«, so CAR-Direktor Ferdinand Dudenhöffer. Die Mercedes-Mängelliste war lang und weithin bekannt: Rückrufaktionen, Verschlechterung der Werbewirkung und vieles andere mehr. Autopapst Dudenhöffer bilanzierte zugunsten der Bayern: BMW habe »in den letzten sechs Monaten einen klaren Vorsprung vor Mercedes herausgefahren«. Gratulation nach München.

\*

Im Jahr 2006 konnte DaimlerChrysler auf Erfolge bei der Qualitätsverbesserung hinweisen, diese Schlacht – eine der entscheidenden – schien geschlagen. Anfang 2007 aber musste Dieter Zetsche einen erneuten Rückschlag verbuchen. Hatte der Daimler-Chef zuvor vollmundig verkündet, die Qualitätsmängel seien behoben, so musste das Unternehmen den Jahresabsatz der A-Klasse, B-Klasse und der Kombi-Version der C-Klasse aufgrund möglicher Fehlfunktionen der Scheibenwaschanlage vorsorglich in die Werkstätten zurückbeordern.

Auch wenn es sich nur bedingt um ein Sicherheitsproblem handelte, rief die erneute Rückrufaktion doch Erinnerungen an das Disaster-Jahr 2005 wach: »Für Mercedes ist der peinliche Fehler ein herber Rückschlag«, urteilte das *Handelsblatt*, denn solche neuen Qualitätsmängel würden den Autobauer empfindlich treffen, zumal Schätzungen zufolge rund 130 000 Fahrzeuge der zwischen

Mai 2005 und Mai 2006 produzierten Modelle davon betroffen sein sollten. »Deutsche Kunden werden demnächst Post aus Stuttgart bekommen«, merkte das *Handelsblatt* lakonisch an.

\*

»Wir sind von einer Entwicklung überrollt worden,  
die so nicht antizipierbar war.«  
*Peter Maabn, Sprecher der DaimlerChrysler AG*

## Ein Herz für die NPD?

Mercedes war Hyundai los, und Hyundai fuhr ganz gut damit. Ein halbes Jahr nachdem DaimlerChrysler seinen Anteil von 10,5 Prozent an dem südkoreanischen Autobauer abgestoßen hatte, häuften sich die Negativmeldungen für den deutschen Autobauer. Die Hyundai Motor Company konnte derweil einen Erfolg nach dem anderen vermelden: In den ersten beiden Wochen des Jahres 2005 verbuchte das Unternehmen eine fast 15-prozentige Steigerung der Fahrzeugverkäufe gegenüber dem Vorjahr. Mehr noch: Auf dem größten Automarkt der Welt erzielte Hyundai einen immensen Achtungserfolg: In einer Umfrage unter 810 000 Amerikanern hatte das US-Magazin *Consumer Reports* das zuverlässigste Automobil ermittelt: den Hyundai Sonata. Am Ende der Zuverlässigkeitsskala landete Mercedes: Das Schlusslicht bildete die E-Klasse. Kein Wunder, dass die Mercedes-Verkäufe in den USA im Januar und Februar 2005 um 18 Prozent zurückgingen.

Derlei Umfrageergebnisse sprachen eine deutliche Sprache und erklärten, warum die E-Klasse nach den Zuwächsen vergangener Jahre 2004 einen dramatischen Einbruch zu verzeichnen hatte. Bis 2003 waren die Verkäufe auf 305 000 Fahrzeuge angestiegen, 2004 erfolgte ein Rückgang um 4 Prozent auf 294 000 Autos, die E-Klasse-Verkäufe gerieten ins Stocken. Womöglich aus diesem

Grund entschloss man sich bei der DaimlerChrysler AG, neue Kundenkreise zu erschließen, und scheute dabei selbst solche nicht, die lautstark gegen Großkonzerne agitierten.

\*

Zum Kreis erlauchter E-Klasse-Kunden zählten ein ganzes Jahr lang Parlamentarier der NPD. Am 19. September 2004 waren die Rechtsradikalen mit einem 9,2-prozentigen Stimmenanteil erstmals in den sächsischen Landtag eingezogen, wo sich deren Fraktionsvorsitzender Holger Apfel sogleich mit Erfolg bemühte, dem Ruf seiner Partei gerecht zu werden. In einem Schreiben an die »lieben Landsleute« erklärte Apfel, seine Partei werde sich mit Nachdruck dafür stark machen, dass »endlich Politik für die Menschen in unserem Land und nicht für internationale Großkonzerne« gemacht werde. Auch verbal kannte Apfel keine Grenzen: Die PDS beschimpfte er als »Rotfaschisten« und den CDU-Innenminister Thomas de Maizière titulierte er indirekt als »Arschloch«. Derlei Fauxpas ramponierten den Ruf der Rechtsradikalen erst so richtig, so dass Apfel alsbald eine »gesellschaftliche Pogromstimmung« gegen sich und seine Mannen witterte.

Im Wahlkampf hatte die NPD vor allem mit einem Thema punkten können: Vehement wetterte die Partei gegen Sozialabbau durch »Verelendungsprogramme« und forderte die »Quittung für Hartz IV«. Nach der gewonnenen Landtagswahl aber wollte die Führungsspitze bei ihren Touren durch das sächsische Reich nicht selbst unter Verelendung leiden. So klopfte man in Ingolstadt, München und Stuttgart an und erkundigte sich nach der preisgünstigsten Leasing-Limousine. »Wichtig war, dass das Auto in Deutschland hergestellt wird«, ließen die so genannten Nationaldemokraten in einer Erklärung verlautbaren, denn für sie gelte der Grundsatz: »Deutsches Geld für Deutsche!«

\*



### Die E-Klasse 220 CDI – das Fahrzeug der sächsischen NPD-Spitze

In der Grundversion kostet die E-Klasse 220 CDI von Mercedes-Benz mit einem Leistungsvermögen von 110 kW (150 PS) und einem mechanischen 6-Gang-Getriebe 38 570 Euro. »Entspannt fahren und ausgeruht ankommen – die E-Klasse-Limousine macht es Ihnen leicht, auch auf langen Strecken das Wichtigste nicht aus den Augen zu verlieren: sich selbst«, preist die Firmenwerbung die Vier-Zylinder-Limousine an. »Die elegante Innenausstattung designo [...] kombiniert die Schönheit seidig matt lackierter Hölzer mit Lederpolstern und kühlen Metalltönen und ist für alle E-Klasse-Limousine-Modelle erhältlich.«

In der Serienausstattung inbegriffen sind unter anderem elektrisch einstellbare beheizte Außenspiegel, eine Außentemperaturanzeige, fünffache Kopfstützen, im Fond elektrisch abklappbar, die mechanisch längs- und höhenverstellbare Lenksäule, das Multifunktions-Lenkrad, ein Radio Audio 20 CD mit Telefontastatur, neun Lautsprechern, die in der Heckscheibe integrierte Radioantenne, beheizte Scheibenwaschdüsen, beheizte Scheibenwischer als Aerowischer ausgeführt, mit Wisch-/Tippfunktion und Regensensor mit stufenloser Intervallregelung, das Sensotronic Brake Control (SBC™), die Serviceintervallanzeige ASSYST PLUS mit Wartungsrechner, die Sitzbelegungserkennung mit Gewichtssensor im Beifahrersitz, der Tempomat mit variabler Geschwindigkeitsbegrenzung Speedtronic, die Wegfahrsperrung elektronisch, inkl. Schließsystem ELCODE mit Infrarot-Funk-Fernbedienung und optischer Schließrückmeldung sowie die Zentralverriegelung mit Innenschalter und Crash-Sensor – kurzum alles, was ein »verelendeter« NPD-Funktionär benötigt.

Firmenangaben zur E-Klasse siehe [www.mercedes-benz.de](http://www.mercedes-benz.de)

DaimlerChrysler und BMW bemühten sich ernsthaft um den einjährigen Leasingauftrag. Heiß war der Preis, mit dem die Schwaben die Konkurrenz aus Bayern austachen: BMW verlangte eine monatliche Leasingrate von 297 Euro brutto pro Fahrzeug, DaimlerChrysler dagegen nur 108,15 Euro für das eine beziehungsweise 109,05 Euro brutto für das andere E-Klasse-Modell. Vier Euro pro Tag waren nicht einmal ein Fünftel dessen, was ein Privatmann für einen E 220 CDI hinblättern musste, und reichten üblicherweise nicht einmal für eine A-Klasse.

Da es den Rechtsaußen erklärtermaßen um »größtmögliche Sparsamkeit« ging, war man sich schnell einig. Im Dezember 2004 erteilte die sächsische NPD-Fraktion der DaimlerChrysler AG den Zuschlag. Fortan durften sich Holger Apfel, NPD-Fraktionschef, und Peter Marx, NPD-Fraktionsgeschäftsführer, in zwei schwarzen E-Klasse-Limousinen durch die »mitteldeutschen« Gaue chauffieren lassen.

\*

Als der Deal mit der NPD im Mai 2005 publik wurde, geriet Peter Maahn in Erklärungsnotstand. Der Konzernsprecher suchte mit dem Verweis auf Rahmenabkommen zu retten, was nicht mehr zu retten war: Man habe »mit allen Landtagen Bürgschaften« abgeschlossen, Daimler sei »von einer Entwicklung überrollt worden, die so nicht antizipierbar war«, man sei von der Identität der neuen Kunden überrascht und so weiter und so fort.

Ganz so überraschend konnte es allerdings nicht gewesen sein, denn die Anfrage der NPD hatte bei Daimler auf dem Tisch gelegen, so wie bei BMW und Audi. In Ingolstadt hatte man recht souverän reagiert und das Problem gelöst, indem man die Anfrage einfach in der Ablage liegen ließ. Daimler dagegen hatte sich nach Kräften bemüht, die Konkurrenz zu unterbieten.

Angesichts der heftigen Kritik in den Medien musste man sich bei DaimlerChrysler Gedanken darüber machen, ob man sich wei-

terhin mit den Braunen im schwarzen Mercedes arrangieren und damit die eher zurückhaltende E-Klasse-Kundschaft weiter verprellen wollte. Der öffentliche Druck und die begrenzte Kaufkraft deutschnationaler Kunden entschieden die Frage schnell. Mit Verweis auf die Observation durch den Verfassungsschutz entschloss man sich zum geordneten Rückzug: Die NPD werde nach Auslaufen der einjährigen Leasingverträge keine neuen Angebote erhalten, hieß es jetzt.

\*

Warum hatte es DaimlerChrysler an der gebotenen Sensibilität fehlen lassen und zugunsten eines in wirtschaftlicher Hinsicht noch nicht einmal besonders gewinnträchtigen Geschäfts sogar einen Imageschaden in Kauf genommen? Bei DaimlerChrysler gibt es eine so genannte Verhaltensrichtlinie, die auf eine gemeinsame Initiative der Unternehmensleitung in Gestalt von Jürgen E. Schrempp und Günther Fleig sowie der Welt-Arbeitnehmervertretung zurückgeht. Darin wird unter Punkt drei das »Verhalten gegenüber Behörden und Amtsträgern« geregelt – allerdings nicht mit Blick auf rechtsradikale Parteien. Vielleicht sollte man diese »Verhaltensrichtlinie« entsprechend ergänzen – schließlich ist nicht auszuschließen, dass rechtsradikale Parteien auch in Zukunft in Landtage einziehen und sich ihren Fuhrpark dann gern ein wenig sponsern lassen würden.

\*

»Wir werden einen Markt schaffen,  
und wir haben überhaupt keine Zweifel,  
dass hier tatsächlich sich ein Markt aufbauen wird.«

*Jürgen E. Schrempp im Mai 1995  
zum Marktsegment des neuen Smart*

## Das Smart-Desaster

Am 24. Mai 1995 wurde Jürgen E. Schrempp zum neuen Vorstandsvorsitzenden der Daimler-Benz AG gewählt. Nur zwei Tage danach verkündete der neue Daimler-Chef frohgemut: »Mit dem ›Smart‹ gehen wir in ein Segment des Marktes, das in der Form noch gar nicht existiert. Das heißt, wir werden einen Markt schaffen, und wir haben überhaupt keine Zweifel, dass hier tatsächlich sich ein Markt aufbauen wird.«

Zu diesem Zeitpunkt war nicht im Mindesten klar, ob Daimler-Benz einen automobilen Coup landen und mit dem Smart das Stadtauto schlechthin auf dem Weltmarkt platzieren würde – oder ob es sich um ein wagemutiges, milliardensteuertes und letztlich zum Scheitern verurteiltes Projekt handelte. Gemeinsam mit dem Smart-Erfinder Nicolas Hayek, der mit der Uhrenmarke Swatch einen Trend gesetzt hatte, wurde die Micro Compact Car GmbH (MCC) zur Entwicklung des neuen Kleinwagens gegründet.

Im Oktober 1997 erhielt er gewichtige Rückendeckung: Anlässlich der Eröffnung des neuen Smart-Produktionswerks im lothringischen Hambach würdigte Bundeskanzler Helmut Kohl in seiner Festrede das aufblühende Autowerk und lobte das neuartige Produktionskonzept als »ein hervorragendes Beispiel für den unternehmerischen Mut, der nicht abwartet, sondern zupackt«. Das Joint Venture MCC sei für ihn »ein ganz hervorragendes Beispiel für das wirtschaftliche Zusammenwachsen in Europa«.

Schöne Worte. Dass der Smart eines Tages ähnliche Probleme

haben würde, in einen engen Markt gedrückt zu werden, wie Helmut Kohl, als er sich in den Smart zwängte, das stand auf einem anderen Blatt.

\*

Bei der Hauptversammlung im Mai 1998 ging es heiß her. Schrempp solle sich von der »Hämorrhoiden-Schaukel« Smart verabschieden, schimpfte ein Aktionär. Schrempp verteidigte sich tapfer und erklärte, warum es im ersten Produktzyklus keine Rendite geben könne. Beim zweiten Aktionärstreffen im September 1998 anlässlich der Übernahme der Chrysler Corporation versprach der DaimlerChrysler-Vorsitzende blühende Aktien-, Bilanz-, Dividenden-, Verkaufs- und Arbeitsplatzlandschaften. »DaimlerChrysler wird über ein einzigartiges Produktprogramm bei Automobilen verfügen«, prophezeite er, »und zwar in den Segmenten, die am profitabelsten sind.«

Tatsächlich jedoch war der Stadtfliker zu diesem Zeitpunkt bereits heftig umstritten und Gegenstand vehementer Kritik. »Beenden Sie den Ausflug ins Kleinstwagensegment schleunigst durch Abgang ins Hayek-Museum«, wettete ein Aktionärssprecher. Statt diesem Rat zu folgen, übernahm Daimler zusätzlich zu seinen 81 Prozent den 19-prozentigen Anteil des Smart-Erfinders und machte die MCC damit im November 1998 zu einer hundertprozentigen Tochter.

Umstritten war vor allem die Frage, wer den 2,50 Meter kurzen Stadtfliker überhaupt kaufen sollte. Als Zielgruppe wurden junge Singles und Paare, junge Eltern und alle jung Gebliebenen ausgemacht. Die Planungen der Konzernstrategen setzten auch auf den Smart als Einstiegerauto, mit dem die späteren E- und S-Klassenkunden zu gewinnen wären. Mit dem Smart sollte nicht nur ein Auto, sondern gleich ein neues Mobilitätskonzept verkauft werden: Smart-Kunden erhielten unter anderem ein Gutscheineheft, mit dem sie beim Vertragspartner Avis beispielsweise einen Gelände-

dewagen für Ferienfahrten oder sonst einen größeren Wagen zu günstigen Konditionen ausleihen konnten.

Der Verkaufsstart des Bonsai-Benz Anfang Oktober 1998 war von zahlreichen Pannen begleitet. Der Elchtest, der die A-Klasse zu Fall gebracht hatte, sowie organisatorische Probleme im Hambacher Produktionswerk hatten den Startschuss des Smart um ein halbes Jahr verzögert, wodurch zusätzliche Kosten in Höhe von rund 300 Millionen DM anfielen.

Begleitet wurde der Smart-Start auch von Kritik wegen des viel zu hohen Benzinverbrauchs. So hatte die Zeitschrift *auto, motor und sport (ams)* im Fahrtest einen Spritverbrauch von 6,2 Litern auf 100 Kilometer für den 55 PS starken Zweisitzer errechnet. Nichts desto trotz wählte der Verkehrsclub Deutschland (VCD) den Smart 1998 zum umweltfreundlichsten Auto des Jahres.

Zu diesem Zeitpunkt war der Smart mit Dieselantrieb noch nicht auf dem Markt und das von Hayek angestrebte Hybrid-Modell – das für das Jahr 2000 geplant war – in weite Ferne gerückt. Auch der Preis war wohl eher auf vermögende Mercedes-Kunden als auf den Massenmarkt ausgerichtet. Aufgrund der 16 480 DM teuren 45-PS-Grundversion kam das Minimobil von Mercedes kaum für das – als maßgebliche Zielgruppe anvisierte – Jungvolk in Frage, das sich lieber für bezahlbare Autotypen entschied.

Ursprünglich war geplant, den Smart gleich weltweit zu verbreiten, doch nach schlechten Marktforschungsergebnissen einigte man sich erst einmal darauf, den Stadtfliker lediglich in Europa auf den Markt zu bringen. Vor allem in den USA, dem weltweit größten Automarkt, blitzte der Bonsai-Benz ab. Bezeichnend dafür war eine frühere Aussage aus dem Konzern selbst: »Ich weiß nicht, ob ich damit durch New York fahren würde«, hatte US-Mercedes-Chef Michael Bassermann über den Smart-Vorgänger Swatch geurteilt, »wo man in ein Schlagloch fallen und von einem Bus überrollt werden kann.«

Die Verkaufsziele waren von Anfang an klar abgesteckt, die Fertigungskapazitäten des Hambacher Smart-Werks entsprechend

ausgerichtet. Schrittweise sollte die Produktion bis zum Jahr 2001 gesteigert werden und letztlich mit rund 200 000 Smart pro Jahr die Kapazitätsgrenze erreichen. Hehre Ziele, harte Realität. Denn in den kommenden Jahren wurden bestens gefüllte »Smart Car Towers« zu Symbolen schwer verkäuflicher Steh- statt Fahrzeuge.

\*

Am 15. Dezember 1998 beschloss DaimlerChrysler »als eines der ersten Ergebnisse der Integration« eine neue Struktur seiner weltweiten Absatz- und Marketingaktivitäten, sowohl für Personewagen als auch für Nutzfahrzeuge. Ziel dieser Neuorganisation war es, den Absatz zu fördern und zugleich den Wert der sechs Personewagenmarken – darunter auch der Smart – und der Nutzfahrzeugmarken auszubauen. Im Vorstand verantwortlich für das Markenmanagement Mercedes-Benz und Smart war Dr. Dieter Zetsche, der zudem den Vertrieb in Europa, Asien, Afrika und Australien/Pazifik für alle Automarken zu fördern hatte.

In einer gemeinsamen Erklärung verkündeten die beiden Vorstandsvorsitzenden Schrempp und Eaton: »Mit Hilfe dieser neuen Organisation werden wir in der Lage sein, Synergien und Wachstumschancen schnell zu erkennen und gleichzeitig die Integrität der einzelnen Marken zu sichern.« Mit diesen regionalen Verantwortungsbereichen würden auch Dieter Zetsche und seine Kollegen »neue Wachstumsmöglichkeiten und betriebliche Synergien erkennen und sie zügig umsetzen können«. Schöne Worte.

Dass Zetsche in dieser Zeit beim Smart wenig bewegen konnte, ließ sich an der kommenden Entwicklung ablesen. Die Verkaufszahlen des Smart blieben weit hinter den Erwartungen und den Produktionsmöglichkeiten zurück. Mit Beschluss vom September 1999 wechselte Zetsche auf den Sessel des Nutzfahrzeugvorstands – aus seiner Sicht sicher eine richtige Entscheidung.

\*

Anfang Mai 1999 wurde Jürgen Schrempp in einem Interview mit der *Welt am Sonntag* gefragt, ob er den Mut habe, beim Smart die Notbremse zu ziehen, wie er es seinerzeit im Fall von Fokker getan hatte. Der Daimler-Chef gab sich zuversichtlich: »Man muss auch den Mut haben, ein Konzept, von dem man überzeugt ist, länger zu verfolgen«, musste allerdings eingestehen, »dass wir beim Smart noch keinen stabilen Zustand erreicht haben. Doch ich glaube an das Konzept.« Allein, dem überwiegenden Teil der Menschheit fehlte dieser feste Glaube angesichts des Theaterstücks vom »Optimismus ohne Ende«, das sich im Lauf des Jahres 1999 auf der Smart-Bühne abspielen sollte.

Nur eine Woche später wurde publik, dass der Aufbau der neuen Marke bislang bereits gut 2 Milliarden DM gekostet hatte, wie dem Jahresabschluss der MCC Smart zu entnehmen war. Um den Miniflitzer endlich auf Erfolgskurs zu bringen, sollten weitere 100 Millionen DM in Marketingmaßnahmen investiert werden. Überhaupt kannte die Kreativität keine Grenzen, diskutiert wurde unter anderem, dass der Smart auch von Kaufhäusern der gehobenen Klasse bis hin zu McDonald's-Filialen angeboten werden könnte.

Der Smart-Burger aber blieb vielen Aktionären im Halse stecken. Auf der Hauptversammlung Mitte Mai 1999 warb der Daimler-Chef in Berlin erneut für das Projekt, musste aber eingestehen, dass die Konzernverluste »ohne die Probleme beim Smart besser ausgefallen« wären. Tags darauf ließ Schrempp verlautbaren, ihn stimme »der deutliche Anstieg im Auftragseingang in den letzten Wochen optimistisch«. Nicht anders sein Co-Chairman: Der Smart sei »eines der innovativsten Fahrzeuge am Markt – das gilt für Konzept, Design und Produktionstechnologie«, machte Robert J. Eaton Mut. Und da die eigenen Erwartungen bei der Markteinführung im Oktober des Vorjahres »nicht erfüllt« worden waren, habe man »weitere erhebliche Anstrengungen unternommen, um den Erfolg dieses ehrgeizigen Projekts sicherzustellen«.

Am gleichen Tag machte die Meldung die Runde, dass man im Berliner Motorenwerk bereits seit einigen Monaten notgedrungen-



ner Maßen zur Vier-Tage-Woche übergegangen sei. Die Planungen hatten vorgesehen, dass im Daimler-Werk Marienfelde ab 2001 jährlich 200 000 Smart-Motoren gefertigt werden sollten.

Noch in derselben Woche sah sich das Unternehmen zu einer Klarstellung genötigt, nachdem in den Medien über die Zukunft des Smart-Herstellers MCC spekuliert worden war. Daimler wies »die zum Teil abenteuerlichen Behauptungen« von Medienberichten zurück. Der Vorstand unterstrich erneut »die Bedeutung der Marke Smart für das Unternehmen« und blickte hoffnungsfroh in die Zukunft: »Produktmaßnahmen, Preisanpassungen sowie eine groß angelegte Anzeigenkampagne zeigen erfreuliche Resultate, die in einer deutlichen Belebung des Absatzes zum Ausdruck kommen.« Auch habe sich »am Absatzziel für 1999, das mit rund 80 000 Smart-Fahrzeugen beziffert wird, nichts geändert«. Dann ist ja alles gut, müssen sich die vertrauensseligen Aktionäre gedacht haben und ließen den Vorstand weiter gewähren.

\*

Anfang September 1999 redete auch Jürgen Hubbert das Smart-Desaster schön. »Wir erzielen kostendeckende Erlöse«, meinte der Mercedes-Chef, allerdings »ohne volle Berücksichtigung der Vorleistungen«, musste er im gleichen Atemzug eingestehen. Jenseits jeglicher Realitäten definierte Hubbert, welche wirtschaftlichen Ziele mit dem Mini-Mercedes verfolgt wurden: »Unser Ziel liegt bei einer Mindestrendite von 15,5 Prozent auf das eingesetzte Kapital – und das gilt mittelfristig auch für den Smart.« Goldene Perspektiven also für den Smart, so schien es.

Nahezu zeitgleich wurde Jürgen Schrepp im Interview mit dem Wirtschaftsmagazin *Capital* gefragt, ob er noch an den Erfolg des Smart glaube. »Der Wagen polarisiert stark. Die einen lieben ihn, andere sagen, wie könnt ihr so was auf die Straße lassen«, antwortete der Daimler-Chef überraschend ehrlich. Danach allerdings rührte er wieder die Werbetrommel: »Der Smart ist mehr

als ein Auto, dahinter steckt ein großartiges Konzept.« – »Einen Kleinwagen zu bauen war für uns Training on the Job.« – »Daraus haben wir viel gelernt.« – Fragt sich nur, was?

Am überzeugendsten war Schrempps Vision für die Metropolen dieser Welt. In Großstädten gelte es einen konkreten Beitrag zu leisten, um den Individualtransport zu erhalten. »In London«, führte er ein eindrucksvolles Beispiel an, »laufen bereits über 300 Smart-Fahrzeuge, obwohl wir noch gar keine Rechtslenkerversion anbieten, was wir jetzt aber entschieden haben.« 300 Linkslenker in der Siebeneinhalb-Millionen-Metropole der Rechtslenker. Was für ein Kultauto!

Noch im gleichen Monat wurde die Smart-Gemeinde auf der Internationalen Automobilausstellung in Frankfurt am Main durch die Meldung aufgeschreckt, der Chef des Hauses Smart verlasse das Unternehmen wegen »unterschiedlicher Auffassungen«. Lars Brorsen warf das Handtuch, und der Mercedes-Vorsitzende Jürgen Hubbert musste kommissarisch einspringen. Der Däne hatte die Daimler-Tochter MCC seit 1997 geleitet und angesichts der desaströsen Lage mit dem französischen Autohersteller PSA (Peugeot und Citroën) Gespräche über die gemeinsame Fertigung von Smart-Fahrzeugen geführt. Auf der IAA durfte sich Brorsen nicht einmal mehr zum neuen Cabrio äußern – ein passender Start für den neuen Freiluft-Smart.

Beim nachmittäglichen Pressemeeting verkündete Hubbert, Smart habe eine harte Wende hin zu besseren Verkaufszahlen vollzogen: »Es war eine sehr robuste Umkehr.« Der Vorstand habe am 9. September 1999 »beschlossen, die Marke mit zusätzlichen Elementen auszustatten«. Hubberts Kommentar zum Abgang des Dänen war denkbar knapp: »Zum 1. Oktober legt Brorsen sein Amt nieder«, er bedaure diesen Schritt. Smarte Nachfragen waren auf dieser Pressekonferenz nicht zugelassen.

\*

Im letzten Quartal 1998, dem ersten der Smart-Produktion, waren in Hambach 21 200 Kleinwagen vom Band gelaufen, 17 000 davon waren verkauft worden. Für 1999 hatte sich der Konzern erst eine Produktion von 140 000, dann wenigstens von 120 000 Smarties erhofft. Doch selbst diese herunter geschraubten Erwartungen waren angesichts der viel zu geringen Verkäufe nicht zu erfüllen. Ende des Jahres musste Daimler bilanzieren, dass mit 80 000 verkauften Miniflitzern gerade noch die Marge erreicht wurde, die der Smart-Vertriebschef Klaus Fricke als »unterste Verteidigungslinie« vorgegeben hatte.

Rein rechnerisch waren die Verkäufe gegenüber den drei Monaten des Vorjahres um satte 368 Prozent gestiegen, doch was so wunderbar klang, war in Wirklichkeit katastrophal, denn selbst die »Verteidigungslinie« wurde nur deshalb erreicht, weil das Unternehmen mit massiven Rabatten Smart-Fahrzeuge an Firmenmitarbeiter abgegeben hatte. Mit erheblichen Preisnachlässen bekamen Beschäftigte den Bonsai-Benz besonders günstig und profitierten so von der schlechten Auftragslage. Den Kunden in den Smart-Towers wurden dagegen Rabatte weitgehend versagt.

Warum aber machte Schrempp die »Gnadenfrist von drei bis maximal sechs Monaten«, die im Herbst 1999 immer wieder zitiert worden war, nicht wahr? Stattdessen verlängerte der Vorstandsvorsitzende die Leidenszeit um mehrere Jahre – eine satte Fehlentscheidung, wie sich zeigen sollte.

\*

Als Daimler-Chef Jürgen E. Schrempp und Katsuhiko Kawasoe, Präsident der Mitsubishi Motors Corporation (MMC), im März 2000 in Stuttgart eine Absichtserklärung über die Gründung einer Allianz unterzeichneten, betonte Schrempp die Bedeutung dieser Partnerschaft für ein profitables Wachstum seines Unternehmens im weltweiten Kleinwagensegment – einschließlich des Smart. »Diese neue Allianz hilft DaimlerChrysler dabei, die Marke Smart

in absehbarer Zukunft auszubauen«, so der Vorstandsvorsitzende zuversichtlich.

Drei Wochen danach nutzte Schrempp die Jahreshauptversammlung, um die Wende zum Guten zu würdigen: Im Vorjahr sei angesichts 80 000 verkaufter Fahrzeuge »die Wende eingeleitet« worden. Nach einem schwierigen Start habe sich »der Smart durch einen eindrucksvollen Turnaround auf die ersten Plätze in seinem Segment in Märkten wie Deutschland, Italien oder der Schweiz vorgeschoben«. Geradezu euphorisch verkündete der Daimler-Chef: »Der Smart ist zu einem Trendsetter geworden. Jetzt fehlt noch die kritische Masse.« Bei DaimlerChrysler sei man davon überzeugt, »dass wir mit dem Smart Cabrio, dem Smart Diesel – unserem bezaubernden Drei-Liter-Auto – und dem geplanten Rechtslenker für den asiatischen und britischen Raum die richtigen Schritte eingeleitet haben, um in diesem Jahr 100 000 Smarts verkaufen zu können.«

Schrempps Zielvorgabe wurde sogar noch übertroffen: Ende 2000 konnte DaimlerChrysler den Verkauf von 102 000 »bezaubernden« Bonsai-Benz vermelden. Weit entfernt davon, die Produktionskapazitäten von 200 000 Smarties auszulasten.

\*

Auch 2001 setzte der Smart seinen Siegeszug unaufhaltsam fort. Der Deutschland-Vertriebschef Eckhard Panka jubelte über die Verkäufe des neu zugelassenen City Coupés und des Cabrios, weil der Smart inzwischen »das Siegel Kultauto trägt und wir das Cabrio auch mit CDI-Motor anbieten können«. Bei der Hauptversammlung Mitte April lobte Konzernchef Schrempp das umfassende Programm des Unternehmens: »Wir können nahezu jedem Kunden ein auf seine Bedürfnisse zugeschnittenes Produkt anbieten: Vom Smart über den PT Cruiser und den Jeep Grand Cherokee bis zur S-Klasse.« Alle neuen Projekte in den kommenden Jahren – vom viersitzigen Smart über die neue A-Klasse bis

zum Nachfolger des Chrysler Neon – würden nicht nur ihre Kapitalkosten verdienen, sondern zusätzlichen Shareholder-Value schaffen, so Schrempp. Ein Versprechen, das man sich auf der Zunge zergehen lassen sollte.

Angesichts solch überzeugender Zukunftsperspektiven fasste der Aufsichtsrat Ende September den Entschluss, die Verträge von Jürgen E. Schrempp und Jürgen Hubbert, im Vorstand für das Pkw-Geschäft von Mercedes-Benz, den Smart und den Maybach zuständig, bis 2005 zu verlängern. Wie zum Dank verhalf der Herr der Sterne dem Smart zu einem ungeahnten Höhenflug. Ende 2001 konnte Schrempp einen neuen Verkaufsrekord vermelden: Von 200 000 möglichen waren 116 000 Smarts verkauft, was im Konzern allergrößte Euphorie auslöste. »Das innovative Fahrzeugkonzept des Smart [...] war im Jahr 2001 besonders erfolgreich«, stellte die Schönwetterabteilung der DaimlerChrysler AG fest.

\*

Auch das Jahr 2002 bot ausreichend Anlässe für Smart-Partys. Neben Deutschland, Italien und Frankreich, den traditionellen Smart-Märkten, fanden die Kleinwagen jetzt auch in Japan und im Rechtslenkerland Großbritannien Kunden im vierstelligen Bereich. Ebenfalls neu hinzu kamen Kroatien, Südafrika, Hongkong und Taiwan, wo die Menschen bislang ohne Smart hatten darben müssen. Offiziell war das Kultauto somit in vierundzwanzig Ländern erhältlich, was den Absatz des Stadtflytzers um 5 Prozent auf 122 000 verkaufte Exemplare ansteigen ließ.

Neues Jahr, neues Glück. Auf der Hauptversammlung Anfang April 2003 kündigte Smart-Fan Schrempp seinen Aktionären geradezu Revolutionäres an: »Wir bauen Smart zur Mehr-Produkt-Marke aus: Neben dem erfolgreichen City-Coupé führen wir jetzt den knackigen Roadster ein – und bald auch einen praktischen Viersitzer, den Smart Forfour.« Der Smart wurde 2003 in sieben

weiteren Ländern eingeführt: in Australien, Mexiko, Finnland, Irland, Zypern, der Türkei und dem Libanon, und war damit in einunddreißig Staaten erhältlich. Viel Aufwand, wenig Ertrag: Die bis zum Jahresende verkauften 125 000 Kultcars bedeuteten eine Steigerung des Smart-Absatzes um weitere 2 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

\*

Das Jahr 2004 brachte einen kleinen Fortschritt und einen gewaltigen Rückschritt mit sich: Im April wurde der Smart Forfour auf den Markt gebracht. Der Viersitzer verkaufte sich passabel und erweiterte die Smart-Palette um ein von Kunden akzeptiertes Segment. Entsprechend euphorisch reagierte der Vorstandsvorsitzende: »Der Smart Forfour kommt in Europa hervorragend an. Amerikaner, die in Europa reisen und das Auto fahren, sagen: Warum können wir den bei uns nicht kaufen?«

Doch die gute Stimmung hielt nicht lange an, denn bald wurde augenscheinlich, dass der Absatzmarkt des Smart Fortwo Coupé und des Fortwo Cabrio kollabierte. Statt der im Vorjahr verkauften 104 600 Exemplare waren 2004 lediglich noch 79 500 Kunden für die Fortwo-Modelle zu gewinnen. Auch die Verkäufe des Smart Roadster und des Smart Roadster-Coupé brachen ein: von 20 100 (2003) auf magere 13 600 (2004). Dank des neuen Smart Forfour wurde zwar das Gesamtergebnis des Vorjahres um 22 Prozent übertroffen, und es konnten 152 000 Smart-Modelle abgesetzt werden. Das eigentliche Grundmodell aber, der zweiseitige Smart, erlebte ein Desaster.

Am 28. Oktober 2004 kam es zum Eklat. Bei einer Telefonkonferenz mit Analysten antwortete Finanzchef Manfred Gentz auf die Frage zur Zukunft des Smart so ehrlich wie gefährlich: »Unser Denken kennt niemals Grenzen.« Von daher müsse man »alle möglichen Alternativen in Betracht ziehen«. Alle Möglichkeiten, das beinhaltete also auch den Ausstieg aus dem Smart-Projekt. Es

sickerte durch, dass der Daimler-Chef extrem wütend auf Manfred Gentz gewesen sei. Tatsächlich waren Gentz' Worte ein halbes Jahr nach Einführung des Forfour und angesichts der katastrophalen Lage des Fortwo nicht sonderlich absatzfördernd, zumal Daimler just in dieser Zeit in Berlin das größte Smart-Center Europas eröffnete.

Im Blätterwald rauschte es gewaltig, und Schrempp versuchte zu retten, was kaum zu retten war. Selbstverständlich sei der Ausstieg aus der Marke Smart keine Option, erklärte der Vorstandsvorsitzende geflissentlich. Und da Gentz' Vertrag ohnehin Ende 2004 auslief, zogen seine Aussagen keine personellen Folgen nach sich.

Warum aber zog Schrempp nicht seinerseits »alle möglichen Alternativen« in Betracht? Angesichts der seit Jahren anhaltenden Erfolglosigkeit des Möchtegernkultcars wäre die Alternative Ausstieg aus dem Projekt spätestens jetzt geboten gewesen. So aber nahm das Smart-Desaster ungebremst seinen Lauf.

\*

»Wir haben eine Herausforderung bei Smart.  
Die werden wir lösen. Wo sehen Sie das Problem?«

*Jürgen E. Schrempp im April 2005*

## Das Märchen vom sympathischen Shareholder-Value-Smart

Im Januar 2005 offenbarte Eckhard Cordes einer erstaunten Öffentlichkeit, dass »smart« im Englischen nicht nur für »munter« und »fink« stehe, sondern auch für »schmerzen« und »leiden«. Das traf die Sache ziemlich auf den Punkt. Als Vorsitzender der Mercedes Car Group trug Cordes auch für den Bonsai-Benz die Verantwortung, dessen Bilanz mehr als ernüchternd ausfiel. Vom

Viersitzer Forfour waren im ersten Verkaufsjahr 2004 bescheidene 50 000 Vehikel unters Volk gebracht worden, was Mister Smart mit dem harten Konkurrenzkampf im Kleinwagensegment und den hohen Rabatten anderer Anbieter zu rechtfertigen suchte.

Notgedrungen zog der Mercedes-Chef die Reißleine und gestand auf der Detroit Motor-Show ein: »Wir haben bei Smart bisher nicht das geplante Ertragsniveau erreicht.« Deshalb würde die Smart-Palette nicht weiter ausgeweitet und die Pläne, eine Geländewagenvariante im brasilianischen Werk Juiz de Fora zu fertigen, auf Eis gelegt.

Auch Jürgen Schrempp gab sich im März 2005 ungewöhnlich zurückhaltend. Befragt nach den Verlusten im Smart-Segment, die allein im Vorjahr 500 Millionen Euro betragen haben sollten, sagte Schrempp: »Das ist der einzige Fall, wo ich Ihnen im Moment noch keine abschließende Antwort geben kann.« Dafür sei »die Sympathie, die DaimlerChrysler durch Smart bekommt, phantastisch«.

Nur einen Monat später, im April 2005, sah sich Schrempp neuerlichen Vorwürfen ausgesetzt. Beim Interview mit dem *Spiegel* lautete der Vorwurf, er reagiere zu spät auf die Smart-Verluste. Der Daimler-Chef hielt dagegen: »Bei Smart führen wir ein neues Geschäftsmodell ein, weil die Produkte akzeptiert sind und die Marke Substanz hat.« Der Nachfolger des Zweisitzers könne sogar in den USA vermarktet werden, für den Forfour werde DaimlerChrysler »eine solide Geschäftsbasis schaffen«. Begleitet wurden diese visionären Gedanken von der harten Realität: Der geplante SUV Formore werde nicht realisiert, musste Schrempp im gleichen Atemzug eingestehen, und »die Produktion des Roadster werden wir Ende dieses Jahres einstellen«. Gerade mal zwei Jahre war es her, dass Schrempp vor Tausenden von Aktionären verkündet hatte: »Neben dem erfolgreichen City-Coupé führen wir jetzt den knackigen Roadster ein.«

Bis zu diesem Zeitpunkt waren bei der Marke Smart seit 1998 Verluste in Höhe von rund 2,6 Milliarden Euro aufgelaufen, mit



dem Sanierungsplan sollten etwa weitere 1,2 Milliarden hinzukommen. Aber erkannte Jürgen E. Schrempp jetzt endlich, dass die Zeit reif war, aus dem Smart-Projekt auszusteigen? Weit gefehlt: »Weil wir zugleich den Vertrieb ausbauen und unser Personal reduzieren, wird die Marke 2007 den Break-Even erreichen«, gab er im April 2005 ein neues Versprechen. Schließlich gehe es »nicht um kleine Korrekturen, sondern um gewaltige Einsparungen«. Das Restrukturierungsprogramm des Smart sehe bis 2007 eine Ergebnisverbesserung um 600 Millionen Euro vor. »Wir werden Entwicklung, Vertrieb und Einkauf von Smart in die Organisation von Mercedes-Benz eingliedern und dadurch erhebliche Synergien schaffen«, versprach Schrempp. Seine Ausführungen gipfelten in den Worten: »Wir werden die Situation bei Smart drehen und haben die Fähigkeit dazu schon häufig unter Beweis gestellt.«

Und sollte sich auch dieses Versprechen nicht erfüllen, stellt das zumindest für Jürgen E. Schrempp kein Problem mehr dar. Denn bis dahin hat er den Konzern längst verlassen und kann das Leben in seiner Villa in Südafrika genießen.

\*

Zwei Tage danach kamen die Aktionärinnen und Aktionäre in Berlin zum alljährlichen Alles-wird-gut-Treffen zusammen, gemeinhin Hauptversammlung genannt. »Smart hat sehr gute Produkte«, führte Schrempp aus, »das Konzept des Smart Fortwo ist einzigartig – er hat praktisch keinen Wettbewerber.« Und praktisch auch kaum Kunden, aber das vergaß der Daimler-Vorsitzende zu sagen. Dafür betonte er den »außerordentlich hohen Markenwert« und bestätigte seine Standhaftigkeit: »Wir haben immer wieder betont, dass wir die Marke Smart weiterführen werden.«

Diesmal aber kam Schrempp nicht umhin, vor seinen Aktionären die Karten auf den Tisch zu legen. Die wirtschaftliche Situation von Smart sei »nicht akzeptabel«, deshalb »werden wir Smart

nun auf eine betriebswirtschaftlich solide Basis stellen«. Warum dies nicht schon viel früher passiert war, dazu sagte er nichts. Das neue Konzept sah die Intensivierung der Entwicklung des Fortwo-Nachfolgers vor, außerdem Spezifikationen für den US-Markt, die Fortsetzung der Kooperation mit Mitsubishi Motors, das Produktionsende des Smart Roadster und den Verzicht auf den Smart-Geländewagen SUV Formore, der ab 2006 vom Band hätte laufen sollen. Im Jahr 2007 gelte es, »den Break-Even zu erreichen«. Das Maßnahmenpaket fokussierte sich auf das 1,2 Milliarden Euro teure Restrukturierungsprogramm, das mit einem deutlichen Personalabbau bei sozialverträglichen Lösungen einherging.

\*

Im April 2005 erklärte Mercedes-Chef Eckhard Cordes, selbst wenn die Zahl von 3 Milliarden Euro an Anlaufverlusten beim Smart stimme, »wäre sie komplett irrelevant«. Für ihn zähle »der Blick nach vorn«. Im Mai 2005 verkündete sein Kollege Bodo Uebber, seit Dezember 2004 Daimlers neuer Finanzchef: »Das Herz blutet allen im Vorstand, mir vielleicht besonders, wenn wir für Smart beträchtliche Aufwendungen verbuchen müssen.« Das ausgeglichene Ergebnis sei nur ein erster Schritt, denn »Smart hat das Potenzial für profitables Wachstum«.

\*

Im Juni 2005 trommelte Smart-Chef Ulrich Walker kräftig die Werbetrommel und blickte im schwäbischen Uhingen vor Journalisten frohgemut in die Zukunft: »Es geht voran, und zwar in die richtige Richtung.« Der Sanierungsplan zeige erste Erfolge, zudem bestehe für den DaimlerChrysler-Konzern die strategische Notwendigkeit, auch im Kleinwagenmarkt präsent zu sein. Bis in zwei Jahren solle Smart zu einem profitablen Unternehmensbereich gemacht werden.

Konkret bedeutete das: Neben den beiden Modellreihen SUV Formore und Roadster müssten auch rund 700 Arbeitsplätze, vornehmlich in der Böblinger Smart-Zentrale, abgebaut werden. Arbeitslos werde jedoch keiner der Beschäftigten, betonte Walker. Allein mit dem Verzicht auf die weitere Fertigung der Roadster-Version im Hambacher Smart-Werk würden beim Produktionsanlauf des neuen Fortwo 10 Millionen Euro eingespart. Angesichts eines prognostizierten globalen Wachstums im Mikroautosegment von jährlich fast 4 Prozent bis zum Jahr 2010 gab sich der Smart-Chef optimistisch. Sollte der neue zweisitzige Smart Fortwo im Herbst 2007 auf den Markt kommen, so könnten die USA als wichtiger Markt hinzukommen. »Wir werden ihn dort aber nur anbieten, wenn wir damit Geld verdienen«, was vom Dollarkurs abhängen würde. Mit Blick auf die asiatischen Ballungsräume gab sich Walker »zuversichtlich, auf diesen Markt zu setzen«. Positiv bewertete er auch die Einigung mit dem europäischen Smart-Händlerverband über die neue Strategie, wonach im Jahr 2005 immerhin 175 neue Vertriebsstützpunkte eröffnet würden. Offen ließ der Smart-Chef, ob der viersitzige Smart Forfour angesichts des harten Preiskampfs einen Nachfolger bekomme. Dieses Thema stehe erst Ende 2007 oder Anfang 2008 auf der Agenda.

Klare Zielvorgaben, neue Märkte, zukünftige Profitabilität – alles schien bestens geregelt im Hause von Ulrich Walker. Am 29. Juli 2005, nur einen Tag nach Schrempps Rücktrittsankündigung, ging Ulrich Walker aber lieber auf Nummer Sicher, löste Optionen für 20 000 seiner Aktien ein und kassierte zudem den von Daimler bezahlten Barausgleich – summa summarum rund 225 000 Euro.

\*

Dass der Traum vom Smart als Kultauto nicht wahr werden wollte, lag unter anderem an der harten Konkurrenz im Kleinwagensegment. In allererster Linie aber waren die Probleme hausge-

macht, die Reihe der Fehlentscheidungen beim Smart-Desaster lang und gravierend. Während der Käufer knapp ein Jahr nach dem Smart-Produktionsstart 1999 in Deutschland einen Ford KA bei rund 2300 und einen Renault Twingo bei rund 1500 Händlern beziehungsweise Verkaufsstellen erwerben konnte, wartete der Smart bei gerade mal 42 Händlern auf Käufer. Hinzu kam de facto, dass der Smart im Anschaffungspreis zu teuer, der Verbrauch der Benziner zu hoch und die Optik nach Ansicht vieler potenzieller Käufer offenbar zu hässlich ist – leider, muss man sagen. Denn Daimler wäre ein erfolgreicher Einstieg in das Segment der Kleinwagen zu wünschen gewesen.

Die ursprüngliche Idee eines Mobilitätskonzepts für Ballungsräume klang nicht nur gut, sie war auch richtig. Nicolas Hayek aber war seiner Zeit voraus, die Kundschaft nahm das von ihm und DaimlerChrysler entwickelte Konzept nicht an. Die Smart-Derivate pervertierten das Gründungskonzept, und mit seiner Idee, den City-Flitzer zum Roadster und zum Geländewagen umzufunktionieren, plante der Daimler-Vorstand am Markt vorbei.

Vieles spricht dafür, dass Ulrich Walkers Aussage zutrifft, wonach es nicht sicher sei, ob der viersitzige Smart Forfour angesichts des harten Preiskampfs überhaupt einen Nachfolger bekommen. Um Geld zu verdienen, müssten nach Ansicht von Experten zwischen 80 000 und 90 000 Einheiten vom Forfour verkauft werden. Das Verkaufsziel wurde im Herbst 2005 jedoch auf 48 000 Autos herunter gesetzt – etwas mehr als die Hälfte der eigentlich notwendigen Stückzahlen.

\*

Walker scheint einmal eine zutreffende Prognose gegeben zu haben – ungewöhnlich genug angesichts so vieler verfehlter Prognosen. Einer überragte sie alle mit seinen permanenten Positivprognosen und uneingelösten Versprechungen: Jahrelang machte Jürgen E. Schrempp Aktionären, Beschäftigten, der Öffentlichkeit

und vielleicht auch sich selbst in Bezug auf die Erfolgsaussichten des Smart etwas vor.

Was aber wird letztlich aus dem Shareholder-Value-Smart des werten Herrn Schrempp werden? In einem Mitarbeiterbrief hatte Ulrich Walker die Beschäftigten beruhigt: »Smart verdient immer noch kein Geld, das ist richtig. Aber unsere Existenz ist nicht gefährdet.« Um seiner Stimme Gewicht zu verleihen, holte er sich damals den Segen von höchster Stelle: »Das haben mir Jürgen Schrempp und Eckhard Cordes im persönlichen Gespräch bekräftigt«, schrieb der Smart-Chef. Pech, dass die beiden Daimler-Bosse den Konzern im September und Dezember 2005 verlassen.

\*

Das Smart-Desaster hat im wesentlichen Jürgen E. Schrempp persönlich zu verantworten. Die Schuld dafür, dass der Vorstandsvorsitzende über die Jahre hinweg viele verfehlte Richtungsentscheidungen treffen und wieder und wieder uneingelöste Versprechungen machen konnte, muss dem Aufsichtsrat und insbesondere dessen Vorsitzendem Hilmar Kopper angelastet werden. Kopper nämlich ließ Schrempp mehr als zehn Jahre freie Hand beim alles in allem milliardenteuren Smart-Desaster. Mit anderen Worten: Pro Smart dürfte der Konzern kräftig draufgezahlt haben. Bei der Hauptversammlung 2005 erlaubte sich ein Aktionär den Spaß, dem Vorstand das Angebot zu unterbreiten, auf den Smart-Kauf zu verzichten. Die einzige Gegenleistung sollte darin bestehen, ihm das eingesparte Geld gleich auszuzahlen.

Was so lustig klingt, hat einen ernsten Hintergrund: die Zerstörung Tausender von Arbeitsplätzen bei DaimlerChrysler und in der Zulieferindustrie sowie die Vernichtung des Kapitals der Aktionärinnen und Aktionäre. Die Zeit ist reif, aus dieser Erkenntnis die notwendigen Konsequenzen zu ziehen.

Seit Ende des Jahres 2005 ist Schrempp Geschichte. DaimlerChrysler-Chef Zetsche verbannte den Smart Fortwo der aus-

laufenden Modellserie ins neue Mercedes-Museum. Ende 2006 endete schließlich auch die Ära der Smart GmbH, die Produktion des viersitzigen Smart Forfour wurde – endlich – eingestellt. Ab Frühjahr 2007 soll der Weltmarkt mit dem neuen Smart Fortwo erobert werden – als Zweisitzer aus dem Hause Mercedes-Benz.

Das Smart-Desaster darf getrost als eines der Musterbeispiele dafür gelten, wie das Führungsduo Schrempp-Kopper jahrelang schamlos Aktionärgelder verpulverte und dieses Vorgehen auch noch als Erfolgsstory verkaufte. Dieter Zetsche, angetreten als der Mann, der sagte, das Management habe die Verantwortung, »nicht wackelig durch die Gegend zu laufen«, scheint diese unrühmliche Tradition seines Vorgängers fortsetzen zu wollen. Hinsichtlich des für 2007 vorgesehenen Modellwechsels auf den neuen Zweisitzer glaubt Zetsche, »sehr zuversichtlich« sein zu können, »mit dem neuen Smart Fortwo ein Auto zu haben, das nicht nur hervorragend in die Zeit passt, sondern auch eine solide wirtschaftliche Basis hat, um damit« – man lasse sich die Ankündigung auf der Zunge zergehen – »auch Geld zu verdienen«.

Sollte auch dieser finale Versuch scheitern, muss Plan B umgesetzt werden: der Verkauf oder die endgültige Einstellung der Smart-Produktion. Doch über Plan B werde man erst dann sprechen, »wenn Plan A nicht aufgeht«, erklärte Zetsche.

\*

»Die Jahresproduktion 2003 ist bereits  
vollständig mit Aufträgen belegt.«  
*Jürgen E. Schrempp auf der Hauptversammlung  
im April 2003 über den Maybach*

## Das Maybach-Desaster

Der 1846 in Heilbronn geborene Wilhelm Maybach wuchs in einfachen Verhältnissen auf. Vater Christian war Schreiner, Mutter Luise mit der Erziehung ihrer fünf Söhne beschäftigt. Nach dem frühen Tod der Mutter und des Vaters, der wahrscheinlich den Freitod durch Ertrinken wählte, kam der Junge in ein Reutlinger Waisenhaus, wo er eine Ausbildung zum Technischen Zeichner machte und gleichzeitig in der Städtischen Oberrealschule Abendkurse in Physik und Mathematik belegte. Anschließend arbeitete er als Detailkonstrukteur in der dortigen Maschinenfabrik.

Als Gottlieb Daimler die Maschinenfabrik des Waisenhauses übernahm, war Wilhelm Maybach einundzwanzig Jahre alt und sein Lebensweg vorgezeichnet. In den kommenden Jahren brachte der begnadete Techniker den Otto-Motor und den Viertaktmotor zur Serienreife. Maybach folgte Daimler nach Cannstatt, wo sie einen schnelllaufenden Benzinmotor, ein mit hölzernem Rahmen versehenes Motorrad, ein erstes zweiachsiges Fahrzeug, einen »Stahlradwagen« mit dem ersten Zahnradwechselgetriebe sowie ein motorisiertes Boot konstruierten.

Auch nach Gottlieb Daimlers und Wilhelm Maybachs Ausscheiden aus der Daimler-Motoren-Aktiengesellschaft (DMG) 1890 blieb Maybach ein erfolgreicher Motorenentwickler. Mit seinem Wiedereintritt in die DMG 1895 konstruierte er neue Vierzylindermotoren und brachte neue Fahrzeugtypen zur Serienreife. Die Ventile seines neuartigen 120-PS-Rennmotors wurden für die Mercedes-Flugmotoren von Bedeutung. Dank der Maybach-Motoren erreichten die Zeppeline eine Geschwindigkeit von 20 Metern pro

Sekunde. In den letzten Lebensjahren erhielt Maybach die Ehren-  
doktorwürde der Technischen Hochschule Stuttgart und wurde  
von König und Kaiser geehrt. Er starb 1929 in Stuttgart.

Bis heute gilt Wilhelm Maybach als Pionier und einer der ge-  
nialsten Konstrukteure der Automobilgeschichte. Dass sein Name  
bei DaimlerChrysler mit einem Verkaufsflop verbunden ist, hat er  
nicht verdient.

\*

1998 war die Automobilwelt im Luxusmarkenfieber: Rolls-Royce  
stand zum Verkauf, und die Spekulationen über die Käufer trieben  
die tollsten Blüten. In Stuttgart war die Entscheidung über den  
Bau der Superluxuslimousine Maybach im April 1998 noch nicht  
gefallen, aber Jürgen E. Schrempp war sich sicher, dass er für den  
Einstieg ins Luxussegment nicht auf die britische Nobelmarke an-  
gewiesen sei. »Wenn wir in dieses Segment wollen«, so Schrempp,  
»und daran habe ich keinen Zweifel, dann brauchen wir dazu nicht  
Rolls-Royce, wir können das aus eigener Kraft.« Das oberste Lu-  
xussegment werde »mit einem Fahrzeug definiert werden, das den  
Stern trägt. Und natürlich werden wir dieses Fahrzeug nur anbie-  
ten, wenn wir damit Geld verdienen können.«

»Geld verdienen« lautete die nachvollziehbare Vorgabe. Die  
endgültige Entscheidung zugunsten des Luxusliners fiel in der  
Vorstandssitzung im Juli 1998, und Schrempps Zielrichtung war  
klar: »Mit der Entscheidung für den Bau des Mercedes-Benz May-  
bach unterstreichen wir einmal mehr unseren Anspruch, in allen  
Segmenten die absolute Spitze darzustellen.«

Das neue Zwölf-Zylinder-Flaggschiff sollte 56 Zentimeter län-  
ger als die 600er-S-Klasse sein, von 551 PS angetrieben werden  
und mehr als 20 Liter auf hundert Kilometer schlucken. Mit dem  
Preis von knapp einer halben Million Euro war alles abgedeckt,  
was das Herz eines Multimillionärs beglückt: von der Bar mit  
Kühlfach über kabellose Telefone, TV-Empfänger, DVD-Spieler



bis hin zur Vier-Zonen-Klimatisierung und dem 600-Watt-Soundsystem mit Dolby-Surround-Klang an jedem Sitzplatz. Die Litanei des Luxus ließe sich noch lange fortführen.

In der allgemeinen Jubelstimmung der aus Anlass der Chrysler-Übernahme angesetzten Hauptversammlung am 18. September 1998 wählte der Daimler-Chef königliche Worte: Der Konzern werde »für die Königsklasse im Automobilbau ein Meisterwerk schaffen, das den Stern tragen wird: den Mercedes-Benz Maybach«. Gebaut in der Sindelfinger Manufaktur, sei der Maybach »ohne unsere jahrzehntelange Erfahrung in der automobilen Spitzenklasse nicht realisierbar«. Und mit Blick auf den Bentley aus dem Hause Piëch fügte Schrempp provozierend hinzu: »Eine Tradition, die *wir* nicht kaufen müssen.«

Im Jahr darauf legte Schrempp nach: »Wir arbeiten mit Hochdruck an weiteren faszinierenden Automobilen: Beispielsweise am Mercedes Maybach – unserer Definition der automobilen Spitzenklasse.« Und auf der Aktionärsversammlung im April 2000 ließ er seine Zuhörer wissen: »Mit dem Maybach werden wir beweisen, dass es auch in der automobilen Sonderklasse nichts Besseres als die Marke Mercedes-Benz gibt.«

Vier Jahre nach dem Vorstandsbeschluss war der zunächst streng geheime Auftrag zur Produktion des Rolls-Royce- und Bentley-Konkurrenten endlich umgesetzt. Fortan sollten mehr als 300 hoch qualifizierte Mitarbeiter in Handarbeit Luxusfahrzeuge in »höchster Perfektion« fertigen. Im Juli 2002 wurde das neue Flaggschiff, der Maybach 62, in New York einer interessierten Öffentlichkeit vorgestellt, im September folgte die Präsentation des Maybach 57 in Paris. »Wichtiger noch als die überwältigende Resonanz in den Medien auf diese Fahrzeuge im High-end-Luxussegment war das große Interesse der Kunden«, verkündete der Konzern großspurig und leitete Ende 2002 die Auslieferung ein. Alles schien aufs Beste geregelt.

\*

Im Januar 2003 wurden die Aktivitäten von Mercedes Pkw, Maybach und Smart in der Mercedes Car Group zusammengefasst. Via Geschäftsbericht 2002 verkündete das Unternehmen Erfreuliches für das neue Flaggschiff: »Die mögliche Jahresproduktion von rund 1000 Fahrzeugen ist für das Jahr 2003 bereits vollständig mit Aufträgen belegt.« Auf der Aktionärsversammlung am 9. April 2003 bestätigte Jürgen Schrempp die Aussage: »Mit der Wiedereinführung des Maybach haben wir unser Angebot bis ins Top-Luxus-Segment erweitert. [...] Eine legendäre Automobilmarke feierte nach mehr als 60 Jahren ihr Comeback – der Maybach. Die Jahresproduktion 2003 ist bereits vollständig mit Aufträgen belegt.«

Hört sich gut an: Mercedes macht mit dem Maybach Reibach, denkt sich der gutgläubige Aktionär und spendet artig Beifall. Was aber heißt das konkret?

Bereits bei der Hauptversammlung im Jahr danach sparte sich Schrempp jeglichen Hinweis auf die Maybach-Verkäufe und speiste die Anteilseigner mit dem Satz ab: »Der Maybach erfüllt die höchsten Kundenansprüche auf Perfektion und Individualisierung.« Das war's.

Näheres erfuhren interessierte Aktionärinnen und Aktionäre im Geschäftsbericht 2003. Dort teilte der Konzern mit, dass vom Maybach »derzeit vier Fahrzeuge pro Tag gefertigt werden«. Mit »derzeit« war das Frühjahr 2004 gemeint, was bedeuten würde, dass auch am Ende des zweiten Produktionsjahrs rund 1000 Maybach-Mobile die Manufaktur in Sindelfingen verlassen müssten.

Doch die Sache hatte einen Haken, und den hätte jeder Interessierte in den Geschäftsberichten nachlesen können: Im Jahr 2003 konnten lediglich 600 und 2004 gerade mal 500 Maybachs in den Markt gedrückt werden.

Die Konzernberechnung legt eine Schlussfolgerung nahe, die von Schrempp nicht zu hören war und nur der Flurfunk vermeldete: DaimlerChrysler produzierte in den Jahren 2003 und 2004 einen beträchtlichen Teil der Maybach-Boliden als Ladenhüter für Showrooms und auf Halde. Trotzdem verkaufte Jürgen E.

Schrempp den Aktionären und der Öffentlichkeit ein besseres Gesamtbild. Doch die offensichtliche Übertreibung von der »vollständig mit Aufträgen« belegten Jahresproduktion musste früher oder später auffliegen.

\*

Nachrichten über die wahre Lage durften nicht nach außen dringen. Stattdessen wurden immer neue Erfolgsmeldungen aufgetischt, zum Beispiel über die Eröffnung weiterer Maybach-Center unter anderem in Tokio, Hongkong und Kuwait, so dass es im Jahr 2003 16 Maybach-Center weltweit und 71 Vertriebspartner in den USA gab. Im Juni 2004 »feierte« das Unternehmen das Debüt in der Volksrepublik China mit der Eröffnung der Maybach-Center in Peking und Shanghai, außerdem die Vorstellung einer »neuen Sitzkonfiguration für die exklusiven Maybach-Modelle« auf dem Pariser Automobilsalon und und und.

Das ganze Brimborium verschlang Unsummen an Geldern, die in keinem Verhältnis zum Erfolg standen. Die mittlerweile rund 90 Maybach-Center und -Vertriebspartner setzten im Durchschnitt jeweils rund fünf bis sechs Fahrzeuge ab – in einem ganzen Jahr!

\*

Um die Gigantomanie auf die Spitze zu treiben, erlebte das Maybach-Hochleistungs-Showcar »Exelero« am 11. Mai 2005 seine Weltpremiere im Tempodrom zu Berlin. Die Kennzeichen des Protzmobils: ein V-Zwölfzylindermotor mit Biturbo-Aufladung, 5908 cm<sup>3</sup> Hubraum, 700 PS, 5,89 Meter Länge, 2,6 Tonnen Leergewicht, Tankinhalt 110 Liter. Professor Größenwahn lässt grüßen.

\*

Im Januar 2005 outete sich Eckhard Cordes als »absoluter Maybach-Fan«, und das, obwohl »der Markt weggebrochen« war. »Statt wie erwartet 3000 bis 4000 weltweit waren es nur etwa halb so viele. Wir haben im vergangenen Jahr 500 Maybach verkauft«, gestand Cordes und ergänzte: »Das ist ein sensationeller Erfolg. Warum?«

Gute Frage. Zum Glück wurde Eckhard Cordes zum Mercedes- und nicht zum Finanzvorstand berufen. In flexibler Fertigung kann die Maybach-Manufaktur jährlich bis zu 1500 der Superluxuslimousinen produzieren. Im Vergleich dazu sind 500 verkaufte Maybachs allenfalls ein sensationeller Misserfolg. Und die 2003 und 2004 offiziell insgesamt verkauften 1100 Bonzen-Benz sind rein rechnerisch nicht einmal »halb so viele« wie die in zwei Jahren produzierbaren 3000.

Drei Monate später lobte Cordes erneut die »Ikone im Luxussegment«, drückte sich aber um eine Antwort zum Maybach-Finanzdesaster. Mit 500 verkaufter Superluxuslimousinen »sind wir profitabel, mit jedem verkauften Maybach kommt gutes Geld in die Kasse«. Vom *manager magazin* zur Berücksichtigung der Entwicklungskosten befragt, wick der Mercedes-Chef aus: »Ohne Maybach würden wir den Profit des Unternehmens verringern.« Auch auf Nachfrage wollte Cordes keine konkrete Antwort geben: »Wir erwirtschaften einen respektablen Deckungsbeitrag«, lautete seine kryptische Antwort.

\*

Sie haben vieles gemein, Jürgen E. Schrempp und Eckhard Cordes. Mister Mercedes ist wie sein Big Boss ein Meister der beschönigenden Rhetorik: »Unsere Konkurrenten sind Bentley und Rolls-Royce. Der eine ist seit hundert Jahren im Markt, der andere seit mehr als achtzig und wir erst seit drei wieder, nachdem die Marke lange verschwunden war. Nach nur drei Jahren spielen wir in der gleichen Liga und sind mit Bentley auf Augenhöhe.« Auf

*Auspuffböhe* wäre angesichts der erklecklichen Zahl von Ladenhütern wohl treffender gewesen. Doch wie Jürgen Schrempp setzte auch Eckhard Cordes auf das Prinzip Hoffnung: »Und wenn alles läuft wie geplant, werden wir in diesem Jahr eine weitere Maybach-Variante haben, die, salopp gesagt, absolut Weltklasse ist.« Wir sind beruhigt. »Ich bin absolut davon überzeugt, dass das Auto ein Erfolg wird.« Echt beruhigt.

Hohle Worte, die nichts über die Rendite aussagen. Analysten sagen, wenn überhaupt, könne man vom Erreichen der Profitabilität sprechen, falls man die immensen Entwicklungskosten außer Acht lasse. »Wir erwirtschaften einen respektablen Deckungsbeitrag«, hatte Eckhard Cordes gesagt. Dabei hatte sein Vorgänger Jürgen Hubbert bei der Markteinführung Ende 2002 noch versprochen, der Maybach werde bereits im ersten Jahr seines zwölfjährigen Lebenszyklus Gewinne erwirtschaften.

Möglicherweise hatte Jürgen Schrempp den richtigen Ton getroffen, als er bei der Hauptversammlung am 6. April 2005 im Berliner Messe-Zentrum gewissermaßen seine Abschiedsrede hielt: Er verlor über den Maybach kein Wort!

\*

### **Die »Königsklasse« für den einen König**

Im Jahr 2004 war das Maybach-Desaster perfekt und die »Königsklasse« zum Ladenhüter verkümmert. Was kam da mehr gelegen als eine Bestellung von einem Kontinent mit einem bislang eher begrenzten Automarkt?

Die Order einer reichhaltig ausgestatteten Luxuslimousine vom Typ Maybach durch König Mswati III., Herrscher über Swasiland, Ende 2004 verschaffte im Schwabenland neue Arbeit. In dem südafrikanischen Land war dagegen zwei

Jahre zuvor knapp ein Viertel der Bevölkerung vom Hungertod bedroht gewesen. Rund 38 Prozent der Schwangeren, die Hospitäler für werdende Mütter aufsuchten, waren HIV-positiv. Laut Amnesty International werde Aids-infizierten Häftlingen im Zentralgefängnis Matsapha eine »angemessene medizinische Betreuung verweigert«. Die Menschenrechtslage in Swasiland ist bis zum heutigen Tag desaströs. Mit derlei Banalitäten muss sich Daimler-Kunde Mswati III. nicht herumschlagen. Seine zehn Frauen und drei Verlobten hat er jeweils mit einem neuen BMW-Geländewagen abg gespeist, während er sich selbst fortan im Maybach-Mobil durch die Weiten seines Reiches chauffieren lässt. Dabei ließ er sich den üblicherweise 350 000 US-Dollar schweren Maybach 62 in einer nochmals 150 000 Dollar teureren Luxusversion anliefern: Die Sonderanfertigung beinhaltet unter anderem eine Bar mit Kühlschrank sowie beheizbare Ledersitze. Ende 2004 erworben, zeigte sich der Monarch erstmals im Januar 2005 in seinem Edelgefährt in der Öffentlichkeit – selbstverständlich geschützt von Sicherheitskräften. Zu seinem 37. Geburtstag im April 2005 landete der König den nächsten Coup: die Aufstockung seines Luxusfuhrparks um acht Mercedes-Limousinen mit vergoldeten Nummernschildern. Diese wurden via Luftfracht aus Deutschland eingeflogen und auf dem Landweg in das Königreich transportiert. Zum Opening des Alibi-Parlaments im Februar 2005 fuhr Mswati III. in einem Mercedes 600 vor, eine auf dem schwarzen Kontinent einmalige Sonderanfertigung.

Warum ging Schrempps Strategie nicht auf, mit dem Maybach im obersten Luxussegment »die absolute Spitze« besetzen zu wollen? Die Antwort gibt die Luxuslimousine selbst. Meint der Maybach-

Fahrer etwa, seinen M62 in 5,4 Sekunden von null auf hundert beschleunigen zu müssen, dann muss er einen der wenigen geschwindigkeitsbefreiten Autobahnabschnitte wählen und am besten des Nachts fahren. Wagt er sich aber mit dem Wagen in eine Innenstadt, dann wird der Maybach zur Lachnummer. Dann nämlich fehlen dem Bonzen-Benz die Eigenschaften, die heutzutage jeder Mittelklassewagen mitbringt: die richtige Größe und Wendigkeit. Ein Fahrzeug, das wie der Maybach 62 läppische 6,17 Meter misst, passt in jede Flugzeughalle, aber auf kaum einen Parkplatz, geschweige denn in eine der üblichen Tiefgaragen.

Von entscheidender Bedeutung könnte aber die Sicherheitsfrage in den Zeiten von Hartz IV und Ein-Euro-Jobs sein. In der Annahme drohender Sicherheitsprobleme bietet das Unternehmen »auf Wunsch« den Maybach 62 auch mit einer »speziellen Sonderschutz-Ausstattung« an. Mit dieser »widersteht die Karosserie nicht nur Angriffen mit Schlagwaffen, sondern schützt die Insassen auch vor großkalibrigen Revolvergeschossen«. Somit »erfüllt die Highend-Luxuslimousine alle Bedingungen des so genannten Hochschutzes, die in der europäischen Widerstandsklasse B4 festgelegt sind.« Bestätigt wird diese Fähigkeit durch ein Zertifikat des staatlichen Beschussamts in Ulm.

Mit anderen Worten: Angesichts der steigenden Armut in Deutschland und des tagtäglichen Hungers von Millionen Menschen in den so genannten Entwicklungsländern ist die »High-End-Luxuslimousine« das Letzte, was dem Konzern aus der Krise hilft und sicherlich das Allerletzte, was die Menschheit zur Bewältigung ihrer existenziellen Probleme benötigt.

\*

Fassen wir zusammen: Bevor die Entscheidung für den Maybach gefallen war, hatte Schrempp die Linie vorgegeben: »Geld verdienen«, lautete die Devise von Mister Shareholder-Value. In diesem Sinne steht das Maybach-Desaster exemplarisch für das Daimler-

Desaster. Denn wie so oft folgte den Prognosen von Vorständen und den Versprechungen des Vorstandsvorsitzenden eine harte Bruchlandung. Einmal mehr setzten Schrempp, Kopper & Co. Millionengelder der Aktionäre in den Sand und enttäuschten deren Renditeerwartungen. Am Ende muss man sich fragen, wie es möglich war, dass die Mercedes Car Group unter den Hubberts und Schrempps jahrelang einen Rekord nach dem anderen einfuhr. Die Antwort liegt wohl vor allem in der Leistung Abertausender Beschäftigter und nicht in der des Topmanagements.

»Maybach erweitert Produktpalette. Die High-End-Luxusmarke Maybach hat ihre Modellpalette im Jahr 2005 erweitert«, meldete das Unternehmen selbstzufrieden in seinem Geschäftsbericht und musste im selben Atemzug eingestehen, in besagtem Jahr gerade mal 300 der Superluxusliner in den Markt abgesetzt zu haben. Im Jahr 2006 sah es nicht viel besser aus, wusste die Wirtschaftspresse zu berichten: Nur rund 400 der Superluxuslimousinen seien verkauft worden – weltweit. Bei einem Produktionsvolumen von 1500 Fahrzeugen pro Jahr ergibt das eine Auslastung der Maybach-Manufaktur von weniger als einem Drittel.

Daimler-Chef Dieter Zetsche wäre gut beraten, die Produktion des unsinnigsten und unnötigsten aller Automobile schnellstmöglich zu stoppen und dem Maybach-Desaster ein Ende zu bereiten. Im Fall des Maybach muss das Motto lauten: Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende!

\*



»Wir arbeiten mit Entschiedenheit an alternativen Antrieben: von Hybridmodellen bis hin zu Autos mit Brennstoffzellenantrieb.«

*Jürgen E. Schrempp im Oktober 2004*

## Das Öko-Desaster

Was waren das für Zeiten, als das Antiblockiersystem (ABS) und die Benzineinspritzung, als die aktive und die passive Sicherheit beispielhaft für die Innovationskompetenz eines Konzerns namens Daimler-Benz standen. Damals war das Automobilunternehmen Wegbereiter wichtiger Entwicklungen im Fahrzeugbereich.

Das ist lange her. Der seit 1995 amtierende Vorstandsvorsitzende und seine Mannschaft haben die technische Entwicklung schlichtweg verpennt. Als Vorstandsvorsitzender trug Jürgen E. Schrempp maßgeblich die Verantwortung dafür, dass die letzte Dekade als eine enttäuschende Epoche in die Historie des Konzerns eingehen wird. Statt die gleichzeitige Entwicklung von Brennstoffzellen- und Hybridfahrzeugen zu forcieren, setzte Schrempp nur auf eines der Pferde, ließ das andere im Stall stehen – und verlor das Rennen, wie der Blick zurück zeigt.

\*

17. März 1999, Präsentation des Brennstoffzellenfahrzeugs NE-CAR 4. Mit stolz geschwellter Brust verkündete der Daimler-Chef, dass das Unternehmen mit diesem Tag der Serienreife von Brennstoffzellenfahrzeugen »einen entscheidenden Schritt näher gekommen« sei. »Die größte Herausforderung« für die Ingenieure sei es nunmehr, »konkurrenzfähige Herstellungskosten« für die Brennstoffzellensysteme zu erreichen.

Wichtiger war, was der Konzernlenker nicht sagte: Bereits damals hatten viele Experten erkannt, dass die Entwicklung der

Brennstoffzelle noch viele Jahre bis zur praktischen Umsetzung benötigen würde. Bereits damals forderte Alexander Dauensteiner, Fahrzeug- und Umweltexperte der Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler (KADC), in gleich mehreren Hauptversammlungen, parallel zum Brennstoffzellenantrieb auch andere Optionen zu verfolgen.

Bei der Hauptversammlung 1996 plädierte Dauensteiner dafür, die Entwicklung hoch effizienter Hybridantriebe zur Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs und als Übergangstechnologie zur Brennstoffzelle voranzutreiben. Bei Hybridfahrzeugen kombiniert man mindestens zwei unterschiedliche Antriebssysteme, beispielsweise einen Verbrennungsmotor mit einem Elektroantrieb. Durch die intelligente Regelung beider Antriebsarten in möglichst optimalen Betriebspunkten werden erhebliche Kraftstoffeinsparungen erreicht.

Schrempp hielt damals dagegen, dieses Konzept sei allenfalls »rechnerisch belegbar«. Erst Jahre später, und damit viel zu spät, erkannte der DaimlerChrysler-Vorstand, dass die Hybridtechnologie einen beträchtlichen Beitrag zur Minderung des Kraftstoffverbrauchs leisten kann. Das bewies der japanische Konkurrent Toyota, wo man rechtzeitig beide Pferde gesattelt hatte: Tagtäglich führt der fünfsitzige Prius – in den USA ein absoluter Bestseller – auf den Straßen vor, wie Kraftstoffersparnis erzielt werden kann. Der Prius benötigt gerade mal 4,3 Liter auf 100 Kilometer.

»Das war schon sehr gut vermarktet von Toyota«, versuchte Jürgen E. Schrempp zu retten, was nicht mehr zu retten war. »Die Hybridantriebe, die wir auf den Markt bringen, seien wir mal bescheiden, werden höchst vergleichbar mit dem sein, was Toyota hat.« Die Daimler-Ingenieure wären »am liebsten gleich zur Brennstoffzelle übergegangen. Technisch richtig, vom Marketing her aber falsch. Manchmal muss man eben mit der 80-prozentigen Lösung auf den Markt.« Auf dem Markt aber verfügt Mercedes über keinen ernst zu nehmenden Konkurrenten, der dem Prius den Rang ablaufen könnte.

Selbst Dieter Zetsche sah das anders als sein Vorgänger. Im April 2005 räumte er – ganz im Gegensatz zu Schrempp – offen Versäumnisse ein: »Wir sind spät dran, und Toyota hat in der öffentlichen Wahrnehmung beim Hybrid derzeit eindeutig die Nase vorn.« Nicht nur in der Wahrnehmung, auch faktisch.

Im August 2005 endlich beschloss DaimlerChrysler (DC) zusammen mit General Motors (GM) ein Projekt zur Entwicklung des umweltfreundlichen Hybridantriebs – wohlgermerkt: neun lange Jahre nach Dauensteiners eindringlichem Plädoyer. Im Umweltbericht 2005 brüstete sich das Unternehmen, dass in Detroit Experten von DC und GM »gemeinsam an der Technologie, die eine Brücke zwischen Verbrennungsmotor und Brennstoffzelle schlägt«, arbeiten würden – gemeint war der Hybridantrieb. Das klang gut und war zugleich ein Bekenntnis, dass man bei den Stuttgartern eines erkannt hatte: Der Vorsprung der Konkurrenz aus Fernost war für ein Unternehmen alleine nicht wettzumachen.

Ab April 2005 bot Toyota mit seinem Lexus RX 400h das erste Fahrzeug im Luxussegment mit Hybridantrieb an, zudem hatte Honda sein Erfolgsmodell Civic ebenfalls als Hybridvariante vorgestellt. Der Toyota Prius hatte mittlerweile mehr als zehn internationale Preise gewonnen, unter anderem als »Auto des Jahres 2005«, und verkaufte sich in den Vereinigten Staaten so häufig wie die E-Klasse von Mercedes.

\*

Aber nicht nur bei der Entwicklung neuer Antriebskonzepte hatte DaimlerChrysler in der Vergangenheit die Feststellbremse angezogen: Das Debakel um die Einführung von Rußpartikelfiltern für Diesel-Pkw zeigte beispielhaft die völlig verfehlte Einschätzung der Konzernstrategen. Jahrelang hatte sich der Konzern – als Speerspitze im Verband der Automobilindustrie (VDA) – gegen die Einführung dieser Technologie gewehrt und dabei sogar den Rückwärtsgang eingelegt. Mit kaum mehr nachvollziehbaren Ar-

gumenten versuchte DaimlerChrysler die Fachöffentlichkeit und die Kunden zu beschwichtigen.

Zunächst zog man gegen den Wettbewerber zu Felde: Der VDA behauptete, Peugeot würde die Dieselsonversionen seines Oberklassemodells 607 insgeheim ohne Rußfilter an Taxibetriebe ausliefern, weil das System im Stadtverkehr »nicht gut arbeite«. Wie sich sehr bald zeigte, handelte es sich dabei um eine unhaltbare Unterstellung. Das französische Unternehmen stellte die Faktenlage klar: Sämtliche Peugeot 607 mit Dieselmotoren wurden mit Rußpartikelfiltern ausgestattet, einschließlich der Taxis. Die Fahrer zeigten sich überaus zufrieden.

In einer zweiten Runde wollte man mit technischen Argumenten gegen das von Peugeot und Citroën erfolgreich eingeführte System von Rußpartikelfiltern vorgehen: Zunächst hielt der Konzern »innermotorische Maßnahmen« für die bessere Lösung, dann wollte man ein System entwickeln, das ohne Additive auskommt. Ganz nebenbei jedoch hatte man wohl übersehen, dass die Feinstaubrichtlinie der Europäischen Union längst beschlossene Sache war, und im Zuge der deutschen Debatte über den kreberregenden Dieselruß mächtig an Image verspielt.

Im Juli 2005 kündigte die DaimlerChrysler AG endlich an, ab sofort alle Diesel-Pkw der Mercedes Car Group serienmäßig mit Rußpartikelfiltern auszustatten – mehr als fünf Jahre nach der Konkurrenz aus Frankreich, die bis zu diesem Zeitpunkt bereits mehr als eine Million Diesel-Pkw mit Rußpartikelfiltern abgesetzt hatte.

Doch in Bezug auf den Smart stellte sich diese Ankündigung im Lauf des Jahres 2006 als eine Art Ablenkungsmanöver heraus: Die Deutsche Umwelthilfe warf dem Konzern vor, den Smart-Diesel ohne geregelten Rußpartikelfilter zu verkaufen, nur mit einem so genannten PM-Kat ausgerüstet. Im Gegensatz zu den geregelten Filtern erreichen diese offenen Systeme nicht die Grenzwerte der ab 2009 geltenden Schadstoffstufe Euro 5 – statt Fortschritt also ein erneuter Rückschritt.

Bereits zuvor hatte DaimlerChrysler versucht, auf die von der Bundesregierung geplante steuerliche Förderung von Rußpartikelfiltern Einfluss zu nehmen. Im Mai 2006 hatte der Konzern in einem Schreiben an das Bundesumweltministerium die Frage gestellt, »ob die Pkw-Nachrüstung aus Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten der beste Lösungsansatz sei«. Nach jahrelangem Kampf des Konzerns gegen die umweltfreundliche Filtertechnologie handelte es sich hier wohl um den letzten verzweifelten Versuch, sich aus der Verantwortung zu stehlen.

Diesmal hatte Daimler jedoch das Nachsehen: Das Bundeskabinett verabschiedete das Gesetz zur steuerlichen Förderung für die Nachrüstung von Diesel-Altfahrzeugen, inklusive einer Strafsteuer für ungefilterte Diesel-Pkw.

\*

Immer wieder hatte Jürgen Schrempp auch für die Ökologie verheißungsvolle Worte parat. Angesichts steigender Ölpreise arbeite DaimlerChrysler »mit Entschiedenheit an alternativen Antrieben: von Hybridmodellen bis hin zu Autos mit Brennstoffzellenantrieb«, so der Daimler-Chef, der in altbekannter Manier sogleich die vermeintlichen Erfolge herunterspulte: »Wir sind heute schon das Unternehmen mit den meisten Wasserstofffahrzeugen im Praxiseinsatz und liefern die Brennstoffzellenbusse für die Olympischen Spiele in Peking 2008. Wir werden Alternativen zum Verbrennungsmotor anbieten.«

So setzte Jürgen E. Schrempp auch im Umweltbereich Maßstäbe – vor allem auf der Ebene von Versprechungen und Ankündigungen. »Die praktische Umsetzung von ›Sustainable Development‹, also einer nachhaltigen Entwicklung, bedeutet heute weit mehr als das Einhalten von Umweltrichtlinien«, formulierte er im Umweltbericht 2004. DaimlerChrysler wolle »mit seiner über 115-jährigen Tradition als Technologie- und Innovationsführer in der Automobilindustrie Maßstäbe für die Branche setzen«.

Die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit jedoch ist beträchtlich. Beim Blick hinter die Fassade offenbart sich die wahre Strategie des Konzerns. Maßstäbe für die Branche wurden allenfalls bei einer Klage gegen schärfere Grenzwerte für den Ausstoß des Treibhausgas Kohlendioxid im US-Bundesstaat Kalifornien gesetzt. In unheiliger Allianz mit anderen der Branche klagte der Konzern dagegen, dass Kalifornien im September 2004 verbindliche Grenzwerte für den Kohlendioxidausstoß von Neuwagen festgeschrieben hatte. Das entsprechende Gesetz soll für Personenkraftwagen und leichte Nutzfahrzeuge gelten, die ab 2009 auf den Markt kommen. Damit will die kalifornische Regierung den Kohlendioxidausstoß neu zugelassener Pkw bis 2016 um 30 Prozent reduzieren.

In einem gemeinsamen Brief wandten sich der BUND, die Deutsche Umwelthilfe, das Forum Umwelt und Entwicklung, Germanwatch, Greenpeace, der NABU, Robin Wood, der VCD und der WWF »mit großer Sorge« direkt an die Vorstände von DaimlerChrysler, BMW, Porsche und Volkswagen, die sich der Klage der Alliance of Automobile Manufacturers gegen das kalifornische Gesetz zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen angeschlossen hatten. Das Vorgehen der deutschen Autobauer kritisierten die neun Umweltverbände »als einen Verstoß gegen das öffentliche Interesse des Klimaschutzes, der zudem nicht im Sinne der Verbraucher und Ihrer eigenen Aktionäre« sei.

Kurzerhand warf das Unternehmen sein grünes Umweltmännchen über Bord. Forschungs- und Technologievorstand Dr. Thomas Weber und Konzernentwicklungsvorstand Dr. Rüdiger Grube antworteten den deutschen Umweltorganisationen schriftlich im April 2005: »CO<sub>2</sub>-Emissionen stellen – wie Sie richtig bemerken – kein nationales (regionales), sondern ein internationales Thema dar« und könnten daher »auch nur zentral (bundesweit) einheitlich geregelt werden.«

Man schob formaljuristische Gründe vor. Bei DaimlerChrysler wollte man offensichtlich nicht zugeben, dass es im Kern um die

Verhinderung schärferer Grenzwerte ging. Dass nach Umfragen rund 80 Prozent der Bevölkerung Kaliforniens die Verordnung befürworteten und Zehntausende gegen das Verhalten der deutschen Automobilindustrie protestierten, kümmerte im Konzern kaum jemanden.

Im September 2006 machte der konservative Gouverneur Arnold Schwarzenegger mit einer zukunftsweisenden Initiative auf sich aufmerksam: Die kalifornische Regierung will, als erste der Welt, der Energiepolitik mit konsequent marktwirtschaftlich orientierten Vorgaben zum Durchbruch verhelfen. Zukünftig soll das Verursacherprinzip gelten: Wer viel CO<sub>2</sub> emittiert, soll entsprechend viel bezahlen. Damit würden der Autoindustrie Schadensersatzzahlungen in bislang ungeahnten Dimensionen drohen. Im Visier Schwarzeneggers stehen die sechs großen Autokonzerne in Kalifornien, darunter DaimlerChrysler.

\*

Die so genannte Umweltschutzpolitik der DaimlerChrysler AG ist das Papier nicht wert, auf dem der entsprechende Bericht gedruckt ist. Grund dafür sind eklatante Strategiefehler, vor allem, dass neben der Entwicklung des Brennstoffzellenantriebs viel zu lange keine anderen Optionen zukünftiger Antriebstechnologien verfolgt wurden.

Im Juli 2005 stellte der Daimler-Konzern seinen Bericht »Fakten zur Nachhaltigkeit« vor – und erntete scharfe Kritik seitens der Deutschen Umwelthilfe. Erstmals seit zehn Jahren hatte die Organisation keine unzensurierte Bewertung abgeben dürfen, lautete der Vorwurf. Zugleich warf Bundesgeschäftsführer Jürgen Resch DaimlerChrysler angesichts der Kalifornien-Klage umweltpolitische Heuchelei vor.

In der Auto-Umweltliste 2006/2007 des Verkehrsclubs Deutschland (VCD) fanden sich mit der A-Klasse 160 CDI und dem A 150 gerade mal in der Kompaktklasse zwei Mercedes auf den Plätzen 2

und 8. Im Ranking der besten Familienautos, der besten Siebensitzer und vor allem in den Top Ten fand sich kein weiteres Fahrzeug der DaimlerChrysler AG.

\*

Dramatischer könnte die Nachrichtenlage Anfang 2007 kaum sein: Im Weltklimabericht des UN-Klimaausschusses IPPC wird eine beispiellose Erderwärmung bis Ende des Jahrhunderts prophezeit: schmelzende Polkappen, ein stark steigender Meeresspiegel, an Zerstörungskraft massiv zunehmende Wirbelstürme – das Szenario ist so realistisch wie erschreckend. Nur die Automobilindustrie tut so, als ginge sie das Ganze nichts an. Zumindest legt der Brief der deutschen Automobilkonzerne an die EU-Kommission und die Verweigerungshaltung, mit der sie den EU-Klimaschutz-Vorschriften begegnen, diesen Schluss nahe, wie die Kritischen Daimler-Aktionäre beklagen. Der DaimlerChrysler-Vorstandsvorsitzende Dieter Zetsche betreibe »eine massive Blockadepolitik bei der dringend notwendigen Reduktion von Treibhausgasemissionen für Pkw«, so der Vorwurf des Aktionärsverbands.

Alexander Dauensteiner fasst die Umweltpolitik des Konzerns kurz und knapp zusammen: »Einst fuhr die Daimler-Benz AG in der Spitzengruppe innovativer Technologieentwicklung, heute rattert die DaimlerChrysler AG der japanischen und französischen Konkurrenz hinterher.«

\*



»Wenn ich nicht akzeptiere, dass man mich kritisiert,  
bin ich der falsche Mann für den Job.«  
*Jürgen E. Schrempp im August 2004 auf die Frage  
nach dem Desaster bei Toll Collect*

## Das Toll-Collect-Desaster

Die Geschichte der Entwicklung und Einführung des elektronischen Abrechnungssystems zur satellitengestützten Lkw-Maut auf deutschen Autobahnen ist eine Geschichte jahrelanger Konflikte und peinlicher Pannen – nicht zuletzt wegen der Unfähigkeit von Ingenieuren und Vorständen der DaimlerChrysler AG.

Im Oktober 1998 hatte sich die rot-grüne Bundesregierung im Koalitionsvertrag darauf geeinigt, eine elektronische Lastwagengebühr für die Benutzung von Autobahnen einzuführen. Im August 2001 beschlossen erst das Bundeskabinett und im Dezember dann auch der Bundestag mehrheitlich das Gesetz zur Lkw-Maut. Die Höhe der Gebühren sollte sich nach Fahrleistung, Achslast und Schadstoffausstoß richten. Anfang Februar 2002 wurde das Gesetz von der Mehrheit der Länder im Bundesrat gestoppt und gefordert, die Einnahmen an die Finanzierung von Infrastrukturmaßnahmen zu binden und einen Ausgleich für die betroffenen Unternehmen zu schaffen. Im Folgemonat votierte der Vermittlungsausschuss im Grundsatz für die geplante Maut, wenn auch mit zahlreichen Nachbesserungen. Weitere zwei Wochen danach stimmten sowohl der Bundestag als auch der Bundesrat diesem Vermittlungsvorschlag zu.

Im Juni 2002 erhielt das Konsortium »Toll Collect«, bestehend aus DaimlerChrysler, Deutsche Telekom und Cofiroute, den Zuschlag für das Mautprojekt. Drei Monate danach unterzeichneten Vertreter des Bundesverkehrsministeriums und von Toll Collect den Mautvertrag. Der Starttermin wurde auf den 31. August 2003 festgesetzt. Im Dezember 2002 überprüfte die Brüsseler Wettbe-

werbskommission der EU Toll Collect wegen einer eventuellen marktbeherrschenden Stellung bei Telematik-Systemen, billigte im April 2003 jedoch das Konsortium unter Auflagen. Im Juli 2003 startete die EU-Kommission ein Prüfverfahren wegen der geplanten Entschädigung deutscher Transportunternehmen.

Noch im gleichen Monat musste der Starttermin vom 31. August auf den 2. November 2003 verschoben werden. Als Grund wurden die nicht zur Genüge vorhandenen Geräte zur Mauterfassung, die so genannten »On Board Units«, sowie technische Probleme angeführt. Im Oktober kam es dann zum großen Knall: Der Start wurde auf unbestimmte Zeit vertagt, zugleich eskalierte der Konflikt um Haftungsfragen für Einnahmeausfälle wegen des verspäteten Starts. Ende des Jahres scheiterten die Verhandlungen zwischen der Bundesregierung und dem Toll-Collect-Konsortium, woraufhin Bundesverkehrsminister Manfred Stolpe ein bis zum 31. Januar 2004 befristetes Ultimatum setzte, um einen neuerlichen Starttermin festzulegen und endlich die Frage des Schadensersatzes zu klären.

Ende Januar 2004 schlug das Toll-Collect-Konsortium einen Mautstart in zwei Stufen vor. So sollte eine technisch weniger anspruchsvolle Mautversion Ende 2004 in Betrieb gehen, ein Jahr danach endlich das funktionsfähige Gesamtsystem. Die rot-grüne Bundesregierung lehnte den Vorschlag ab.

Sowohl Bundesverkehrsminister Manfred Stolpe als auch DaimlerChrysler und die Deutsche Telekom wurden wegen ihrer Unfähigkeit öffentlich massiv kritisiert. Mitte Februar drohte Stolpe mit der Aufkündigung des Vertrags und einer Neuausschreibung. Der SPD-Minister räumte Toll Collect eine letzte Frist von zwei Monaten ein, um das Mautsystem nachzubessern. Am 29. Februar 2004, einem historischen Datum in der Verkehrsgeschichte, einigten sich Bundeskanzler Gerhard Schröder und die Vorstandsvorsitzenden der DaimlerChrysler AG und der Telekom AG, Jürgen E. Schrempp und Kai-Uwe Ricke, auf einen Kompromiss zur Einführung der Lkw-Maut. Mitte Dezember 2004 erteilte das Bun-

desamt für Güterverkehr die vollständige Genehmigung zum Betrieb des satellitengestützten Mautsystems auf deutschen Autobahnen. Der Start erfolgte am 1. Januar 2005 – aufgrund des von DaimlerChrysler und der Deutschen Telekom zu verantwortenden Versagens sechzehn Monate nach dem ursprünglich geplanten Starttermin. Somit entgingen dem Bund fest eingeplante Maut-einnahmen in Höhe von anfangs rund 5,2 Millionen Euro und später rund 6 Millionen Euro pro Tag.

Als Jürgen E. Schrempp im August 2004 nach dem »Desaster bei Toll Collect« (*Capital*) befragt wurde, antwortete er nicht zum ersten Mal in seiner Karriere: »Wenn ich nicht akzeptiere, dass man mich kritisiert, bin ich der falsche Mann für den Job. Kritik ist notwendig, sie kann auch positiv sein.« Dass Schrempp so gesehen der Falsche für diesen Job war, hatte er schon unter Beweis gestellt. Das einzige, was er zugunsten von Toll Collect anführen konnte, war die Tatsache, dass »eine Einigung mit der Bundesregierung gelungen« sei.

Auf DaimlerChrysler Services und die Deutsche Telekom sollten noch teure Zeiten zukommen, denn die Bundesrepublik Deutschland strengte ein Schiedsverfahren gegen die beiden Konzerne an. Die Bundesregierung machte Vertragsstrafen geltend und verlangte Schadensersatz wegen des Mautausfalls im Zeitraum vom 1. September 2003 bis 31. Dezember 2004. Dabei ging es um 3,56 Milliarden Euro zuzüglich Zinsen und um Vertragsstrafen in Höhe von 1,03 Milliarden Euro zuzüglich Zinsen. Nach Ansicht des Bundesverkehrsministers sollen die beiden Konzerne knapp 4,6 Milliarden Euro plus Zinsen bezahlen – eine Forderung, die im Juli 2005 sogar noch auf 5,1 Milliarden Euro erhöht worden ist. Mit einem Abschluss des Verfahrens ist nicht vor Ende 2007 zu rechnen.

\*

In der Amtszeit des Vorstandsvorsitzenden Jürgen E. Schrempp und des Aufsichtsratschefs Hilmar Kopper wurde die Perle Mer-

cedes-Benz zum Patienten Mercedes Car Group. Aus der laut Schrempp einst »wertvollsten Automobilmarke der Welt« wurde ein Sanierungsfall, der Milliardeninvestitionen benötigt, um das Smart- und das Maybach-Desaster, das Qualitäts- und das Toll-Collect-Desaster zu überwinden. Statt als Nummer eins der Autoindustrie auf der Überholspur zu fahren, dackelte Daimler hinterher und stand oft genug mit einer Motorpanne am Straßenrand. Auf der nationalen Bühne hatte Mercedes unter dem Duo Schrempp-Kopper gegenüber BMW im Image wie bei der Rendite das Nachsehen, international zeigte Toyota dem Konkurrenten DaimlerChrysler, wie ökologische Mobilität definiert wird.

Wie viele weitere Milliarden letztlich für Qualitätssicherung, Personalabbau und Mautausfallschäden aufzubringen sind, vermag heute niemand genau zu beziffern. Klar aber ist, dass Schrempp und Kopper ihren Nachfolgern einen Katastrophenkonzern hinterlassen, dessen Sanierung eines jahrelangen Kraftakts bedarf.

Unter Mercedes-Chef Eckhard Cordes wurde das Rationalisierungsprogramm »Cost down, revenue up, execution« (CORE) gestartet, auf gut Deutsch: Kosten runter, Einnahmen hoch, Ausföhrung. CORE sah eine Steigerung der Umsatzrendite auf 7 Prozent und ein um 3,5 Milliarden Euro verbessertes Betriebsergebnis vor. Unter Cordes-Nachfolger Dieter Zetsche schreibt die Mercedes Car Group 2007 endlich wieder schwarze Zahlen.

# vier

## Das Ethik-Desaster

»Das ist uns überhaupt nicht leichtgefallen.«  
*Reinhard Bütikofer, Grünen-Parteichef, über die Zustimmung  
zur Entwicklung des Raketenabwehrsystems MEADS*

### Das MEADS-Desaster

Im 21. Jahrhundert wird Deutschland bedroht von Flugzeugen, Helikoptern, Marschflugkörpern und taktisch-ballistischen Raketen, bestückt mit konventionellen oder mit A-, B- und C-Ge-  
fechtssköpfen. So jedenfalls argumentierten Regierungspolitiker und führende Vertreter der Hardthöhe. Aus diesem Grund entwickelten Rüstungsforscher das Taktische Luftverteidigungssystem / Medium Extended Air Defense System (TLVS/MEADS). Mit dem neu entwickelten Abwehrsystem, das eine Reichweite von bis zu 1000 Kilometern hat, sollen künftig feindliche Raketen abgeschossen werden.

Zu den »Feinden«, die das deutsche Territorium im Umkreis von 1000 Kilometern mit konventionellen und mit ABC-Waffen bedrohen könnten, zählten demnach Frankreich im Westen, Irland im Nordwesten, Norwegen im Norden, Estland, Lettland und Litauen im Nordosten, Rumänien im Südosten, Italien im Süden und Spanien im Südwesten – allesamt Nato-Mitglieder. Blieben noch die aggressiven Supermächte Albanien oder Weißrussland.

In weiser Erkenntnis eines real fehlenden Feindes begab sich Bundeskanzler Gerhard Schröder früh auf die Suche nach weiteren Argumenten, warum er das Luftverteidigungssystem MEADS

nicht missen mochte: »Es geht darum, dass wir bei Technologien, die entwickelt werden, die wir womöglich mitgestalten, auch materiell, innerhalb der Nato, dass wir bei der Kenntnis dieser Technologie nicht außen vor bleiben«, so der Kanzler im März 2001. Denn »wenn es so etwas gibt, gibt es natürlich für uns ein eminentes wirtschaftliches Interesse«.

Da die Bedrohungskarte nicht stach, wurde die arbeitsmarktpolitische Karte gezogen. Das Problem dabei war, dass MEADS zwar hohe Kosten, in Deutschland jedoch vergleichsweise wenig Arbeitsplätze brachte. Blieb das wichtigste aller Argumente, die eigentliche Trumpfkarte der MEADS-Befürworter: der Schutz deutscher Soldaten im Ausland – wohlgemerkt vertreten von einer Bundesregierung, die ursprünglich als Koalition der Friedensschaffenden angetreten war.

\*

Als multinationales Joint Venture mit Sitz in Orlando in Florida arbeitete MEADS International mit dem Rüstungskonzern Lockheed Martin in den USA, mit dem Unternehmen MBDA Italien und mit der European Aeronautic Defence and Space Company (EADS) und LFK-Lenkflugkörpersysteme in Deutschland zusammen. Größter Anteilseiger des europäischen Rüstungsriesen EADS war und ist die DaimlerChrysler AG mit einem Aktienpaket von gut 30 Prozent.

Am MEADS-Programm sind gleich mehrere Geschäftseinheiten der EADS beteiligt: Die EADS Division Defence and Security Systems unter Führung der EADS/LFK-Lenkflugkörpersysteme und das EADS-Tochterunternehmen MBDA. Bei DaimlerChrysler/EADS zeigte man sich zufrieden über den lukrativen Auftrag, das Raketenabwehrsystem MEADS mit zu entwickeln und zu produzieren: »Wir sind stolz darauf, Partner einer überaus erfolgreichen transatlantischen Kooperation zu sein, und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit«, sagte Tom Enders, Vorstandsmitglied

der EADS und Leiter der Division Defence and Security Systems, im September 2004. Mit der Unterzeichnung eines Letter Contract sei es möglich, »die Entwicklungsarbeiten zu MEADS nun ohne größere zeitliche Verzögerungen und Unterbrechungen aufzunehmen und unsere in Deutschland einmaligen Kapazitäten auszulasten«.

Was so problemlos klang, war in der deutschen Politlandschaft über viele Jahre heftig umstritten. Vor allem Bündnis 90/Die Grünen leisteten bereits lange vor ihrer Regierungsbeteiligung heftigen Widerstand gegen das MEADS-Projekt. Als Oppositionspolitiker brachten die Bundestagsabgeordneten Angelika Beer, Winfried Nachtwei und Christian Sterzing mit Rückendeckung der Fraktion im November 1996 einen Änderungsantrag zum Einzelplan 14, dem Verteidigungsetat, ein. Darin forderten sie die Teilkürzung des Haushaltsansatzes »für Ausgaben im Zusammenhang mit der Vorbereitung und Ausrüstung von Krisenreaktionskräften der Bundeswehr für Kampfeinsätze im Ausland um 1 687 450 TDM«. Die Bundesregierung unter Helmut Kohl solle »mit den jeweiligen Vertrags- oder Kooperationspartnern in Verhandlungen« treten, um die Projekte – wie das Taktische Luftverteidigungssystem (TLVS/MEADS) – »zu beenden«.

Auch nach dem Eintritt in die Bundesregierung wetterten zahlreiche Grünen-Vertreter und Untergliederungen vehement gegen MEADS und die dadurch verschwendeten Milliarden. Mit gezielten Störmanövern schafften sie es, eine Bundestagsentscheidung zugunsten von MEADS bis ins Frühjahr 2005 zu verschieben. Im Vorfeld der Sitzung des Haushaltsausschusses, in der über die MEADS-Entwicklung entschieden werden sollte, eskalierte die Situation. Für die Haushälter der Fraktion stellte Alex Bonde klar: »Die AG Haushalt der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen lehnt die deutsche Beteiligung an der Entwicklung des Raketenabwehrsystems TLVS/MEADS ab. Die Raketenabwehr ist angesichts der Haushaltslage und unserer politischen Schwerpunktsetzung nicht vordringlich.«

Unterstützt wurden die Grünen von einer breiten Koalition von Friedensorganisationen und Rüstungsgegnern. »MEADS ist Teil und Auftakt eines grundlegenden Transformationsprozesses im Sicherheitsdenken von Deutschland und der Nato, die mehr und mehr auf Abwehrwaffen ausgerichtet sein soll«, merkte Dr. Bernd W. Kubbig von der Hessischen Stiftung Friedens- und Konfliktforschung an. Das Problem dabei sei, dass mit Blick auf die amerikanische Präventionsstrategie »Abwehr- und Angriffswaffen gefährlich nahe beieinander« lägen, so der Frankfurter Friedensforscher.

Dann aber ging es Schlag auf Schlag. Nach mehrstündiger Diskussion stimmte die Bundestagsfraktion von Bündnis 90/Die Grünen – bei zwölf Gegenstimmen und fünf Enthaltungen – mehrheitlich für MEADS. Kleinlaut verkündete die Fraktionsvorsitzende Christa Sager: »Wenn wir hier die SPD nicht überzeugen können, dann muss die SPD das auf ihre Kappe nehmen.«

Am 18. April 2005 überbrachte Grünen-Chef Reinhard Bütikofer die Botschaft ins Bundeskanzleramt, dass seine Truppe mit der SPD für MEADS stimmen würde. Noch am gleichen Tag publizierten die Grünen, die sich lange Jahre als »Speerspitze der Friedensbewegung« betrachtet hatten, eine Pressemitteilung: Die Entscheidung sei ihm »nicht leichtgefallen« erklärte Bütikofer, die Zustimmung zu MEADS das Ergebnis einer »Gesamtabwägung«, aufgrund derer er nun »Bauchschmerzen« habe.

An der Parteibasis hagelte es Proteste empörter Mitglieder, Orts- und Kreisverbände, die den Appeasementkurs der Parteispitze nicht mittragen wollten. Auch die Deutsche Friedensgesellschaft – Vereinigte KriegsdienstgegnerInnen (DFG-VK) und die Internationalen Ärzte zur Verhütung des Atomkriegs (IPPNW) protestierten energisch gegen die drohende Grünen-Zustimmung zum MEADS-Projekt im Haushaltsausschuss des Bundestags. Diese Zustimmung würde »einen weiteren Schritt der Militarisierung der Außenpolitik darstellen«, wetterten die beiden Friedensorganisationen. Mit MEADS würden »mehrere Milliarden Euro an Steuergeldern ver-



schwendet, die wiederum im Bereich der Sozial- und Bildungspolitik oder der Zivilen Konfliktbearbeitung fehlen werden«, erklärte Joachim Thommes, Politischer Geschäftsführer der DFG-VK. Im Falle ihrer endgültigen Zustimmung zu MEADS würden sich die Grünen »zu Handlangern der Rüstungsindustrie – insbesondere des Rüstungsriesen DaimlerChrysler-EADS« – machen, lautete der Vorwurf der Friedensaktivisten.

\*

Zwei Tage danach kam es zum Showdown. Die Liberalen stellten im Haushaltsausschuss den Antrag, »dass Deutschland sich nicht an der Entwicklung von MEADS beteiligt«. Jürgen Koppelin, seines Zeichens Haushälter der Liberalen, hatte bedenkenswerte Argumente: So müsste neben den 855 Millionen Euro Entwicklungskosten »bei Beschaffung damit gerechnet werden, dass mindestens noch mal vier bis sieben Milliarden Euro fällig« würden. Weder das Verteidigungsministerium noch das Bundesfinanzministerium seien »in der Lage, genau zu erklären, was das System MEADS kosten wird, wenn es angeschafft wird«. Koppelin blieb ein vergleichsweise einsamer Rufer: Am Ende votierten die Mitglieder von SPD, Bündnisgrünen und CDU für die MEADS-Entwicklung. Damit waren die benötigten Finanzmittel bis zum Jahr 2012 gedeckt.

Die FDP, die sich selbst lange Zeit als flammender Befürworter von MEADS präsentiert hatte, votierte in der alles entscheidenden Sitzung gegen MEADS. Bündnis 90/Die Grünen, die sich selbst lange Zeit als flammende Gegner von MEADS präsentiert hatten, litten jetzt unter Bauchschmerzen. Einer allerdings war sich treu geblieben: Während der entscheidenden Sitzung hatte der zuständige Grünen-Berichterstatter Alex Bonde beim Tagesordnungspunkt MEADS die Sitzung verlassen und einen Vertreter ins Rennen geschickt.

\*

Blicken wir zurück. Jahrelang standen die Daimler-Benz AG und die Grünen miteinander auf Kriegsfuß. Die Ökopartei schwang den Tomahawk gegen die Daimler-Teststrecke Boxberg, gegen luftverschmutzende Luxuslimousinen und menschenverachtende Waffenexporte der Daimler-Tochter Dasa. Fundamentalopposition war angesagt.

In der zweiten Hälfte der neunziger Jahre mutierten die Daimler-Benz AG zur DaimlerChrysler AG, die Dasa zur EADS und die Grünen zu Bündnis 90/Die Grünen. Neue Zeiten brachten neue Politikinhalt. In »Regierungsverantwortung« stimmten die Bündnisgrünen – häufig mit »Bauchschmerzen« und anderen körperlichen Gebrechen – für neue Autobahnen, Steuererleichterungen für Großkonzerne, milliardenschwere Waffensysteme und Rüstungsexporte an menschenrechtsverletzende Staaten. Fundamentalanpassung war angesagt.

\*

Wie ließ sich der Gesinnungswandel von Bündnis 90/Die Grünen erklären? Gründe mochte es viele geben: Regierungsräson, Druck des übermächtig erscheinenden Koalitionspartners SPD, Machterhaltungstrieb, Konzernspenden. Immerhin wurden die Grünen für ihr konzernfreundliches Verhalten als Regierungspartei in den Jahren 2001, 2002, 2003 und 2004 von DaimlerChrysler alljährlich mit 15 000 Euro belohnt – summa summarum 60 000 Euro –, für eine vergleichsweise kleine Partei kein Pappenstiel.

Seit vielen Jahren unterstützt der Stuttgarter Auto- und Rüstungskonzern politische Parteien. Welche Parteispenden die Daimler-Benz AG und die DaimlerChrysler AG in den Jahren 1995 bis einschließlich 2005 »ausgehend vom Standort Deutschland« tätigten, zeigt die Tabelle auf S. 133.

In diesem Jahrzehnt beliefen sich die Parteispenden des Daimler-Konzerns auf 1 646 500 Euro für die CDU, 1 412 000 Euro für die SPD, 727 000 Euro für die FDP, 571 000 Euro für die CSU

und 60 000 Euro für Bündnis 90/Die Grünen. Demnach wurde die CDU/CSU mit insgesamt 2 217 500 Euro wesentlich großzügiger mit Konzerngeldern bedacht als die SPD. Andere Parteien erhielten keine Parteispenden des Konzerns. Die Gesamtsumme aller Daimler-Parteispenden betrug in diesem Zeitraum 4 416 500 Euro.

Die finanziellen Zuwendungen erfolgten offensichtlich nach Gutdünken oder politischem Wohlverhalten. Obwohl seit 1998 in der Regierungsverantwortung, erhielt die SPD weniger Spendengelder als die CDU, selbst ohne die CSU-Gelder gerechnet. Die PDS, gleichermaßen im Bundestag vertreten, ging leer aus.

Laut Auskunft von Dr. Michael Inacker, bei DaimlerChrysler Leiter für Politik und Außenbeziehungen, erfolgten »die Spenden an die Parteien in Wahrnehmung staatsbürgerlicher Verantwortung zur Stabilisierung der Demokratie, in der die Parteien eine wichtige Funktion übernehmen«. Inacker vertritt »klare Verhältnisse«. Demnach stehen beim Konzern »keine amtierenden Mandatsträger und hauptamtliche Politiker im Sinne der derzeitigen Diskussion – das heißt ohne öffentlichen Ausweis und ohne den Bezügen entsprechende Tätigkeit – auf unserer Gehaltsliste«. Nur der CSU-Bundestagsabgeordnete Herbert Frankenhauser aus dem Wahlkreis im Münchener Osten, seit 1991 Mitglied des Deutschen Bundestags, ist nach Inackers Angaben seit mehr als 40 Jahren als Lkw-Verkäufer für die Niederlassung München tätig. Trotz seines Bundestagsmandats arbeitet er »auf reduzierter Basis und weist dies in Veröffentlichungen über seine Person aus«.

Die FDP, die im Falle von MEADS kurzfristig wie die F-riedensbewegten D-eutschen P-azifisten auftrat, zeichnete sich in den vergangenen Jahren durch eine konzernfreundliche und rüstungsbefürwortende Politik aus, so dass ihnen der Blackout bei MEADS verziehen sei.

\*

<b>Parteispenden des Daimler-Konzerns (1995 bis 2005)</b>											
Beträge (in tausend Euro)											
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>CDU</b>	115	88	68	123	62	0,5	437	153	150	150	300
<b>CSU</b>	38	32	36	103	28	41	66	67	40	40	80
<b>SPD</b>	89	58	58	118	9	0	270	210	150	150	300
<b>FDP</b>	38	45	69	139	28	0	168	60	45	45	90
<b>Bündnis 90/ Die Grünen</b>	0	0	0	0	0	0	15	15	15	15	0
<b>PDS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Republikaner</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Weitere</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Summe 1995 bis 2005</b>	<b>280</b>	<b>223</b>	<b>231</b>	<b>483</b>	<b>127</b>	<b>41,5</b>	<b>956</b>	<b>505</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>770</b>

Das Desaster der Entwicklung und der damit quasi schon vorprogrammierten Beschaffung des milliardenteuren Raketenabwehrsystems MEADS besteht zum einen in der unglaublichen Verschwendung von Steuergeldern in einer Zeit, die geprägt ist von leeren Kassen, einer dramatischen Staatsverschuldung und massivem Sozialabbau. Zum anderen scheint die rot-grüne Bundesregierung dem Druck der USA und der Verlockung weiterer Parteispenden von Daimler-EADS erlegen zu sein, einem Unternehmen, das massiv von der MEADS-Beschaffung profitiert. Da half es auch nichts, dass die Argumente der Gegner des Raketenabwehrsystems am Ende zugkräftiger waren.

Der EADS und ihrem Hauptaktionär DaimlerChrysler stehen angesichts exorbitant hoher Umsätze und Profite bei der Produktion und dem Export hochmoderner und treffgenauer Waffensysteme rosige Rüstungszeiten bevor. Aus gutem Grund lobte Thomas Enders, Präsident des Bundesverbands der Luft- und Raumfahrtindustrie, die Militär- und Rüstungspolitik unter Rot-Grün: »Die Verlässlichkeit des Verteidigungsministeriums ist seit den achtzig Jahren nicht mehr so groß gewesen wie heute.«

\*

»Bereits in der zurückliegenden Hauptversammlung haben wir erklärt, dass uns das Kinderhilfswerk UNICEF im Juli 2003 wieder in seine Lieferantenliste aufgenommen hat.«

*Stellungnahme der DC-Verwaltung zu den Gegenanträgen zur Hauptversammlung im April 2005*

## Das Unicef-Desaster

Tu Gutes und sprich möglichst laut darüber. Gemäß diesem Motto teilte die DaimlerChrysler AG Ende 2004 der Menschheit mit, dass der Konzern – auf Anweisung ihres Vorstandsvorsitzenden

Jürgen E. Schrempp – eine Million Euro für die Tsunamiopfer in Südostasien gespendet habe. Die Gelder flossen an deutsche Hilfsorganisationen, die in der Not leidenden Region aktiv waren und Nothilfe leisteten, zudem stellte das Unternehmen direkte Sachleistungen zur Verfügung. Großzügig bot DaimlerChrysler »gleichzeitig sofortige und praktische Hilfsmaßnahmen« für all die Länder an, die von der Katastrophe betroffen waren. Gleich am ersten Tag hatte sich der Autokonzern über seine Ländergesellschaften »an Hilfsaktionen – wie der Bereitstellung von Nutzfahrzeugen für Hilfskonvois – beteiligt«. Die weitere Hilfe wurde vom DC-Regionalcenter Südostasien in Singapur koordiniert.

Auch unter den Mitarbeitern des Konzerns und deren Angehörigen gab es Opfer zu beklagen. Schrempp hatte angeordnet, dass den betroffenen Beschäftigten und deren Familien »die volle Unterstützung des Unternehmens« gegeben werden sollte. Und noch eine noble Geste berührte die Herzen der Menschen: Der Konzern kündigte an, »die Einnahmen des traditionell in den ersten Januararten stattfindenden Internationalen Fußballturniers ›DaimlerChrysler-Junior-Cup‹ in Stuttgart für die Erdbebenopfer Südasiens spenden« zu wollen.

Anfang Januar 2005 konnten die Mitarbeiter der DaimlerChrysler AG an der von der Ratspräsidentschaft der Europäischen Union ausgerufenen Schweigeminute teilnehmen. Wenige Tage danach wurde bekannt, dass sich DaimlerChrysler auch an konkreten Hilfsaktionen wie der Bereitstellung von Nutzfahrzeugen für Hilfskonvois für den Transport von 100 000 Litern Frischwasser beteiligte. Schrempp erklärte, dass »ein Unglück von solchen Ausmaßen unsere ganze Zuwendung und Solidarität« fordere. Daimler müsse »den Menschen das Überleben sichern und ihnen wieder eine Perspektive geben. Dazu wollen wir bei DaimlerChrysler unseren Beitrag leisten.«

Auch beim DaimlerChrysler Corporation Fund in den Vereinigten Staaten mühte man sich nach Kräften, gewaltige Geldmengen für die Flutopfer in Südostasien aufzubringen: So wurden

300 000 US-Dollar gespendet, von denen je 100 000 Dollar an UNICEF und zwei weitere Hilfsorganisationen gingen. Zudem wollte der Fonds weitere 200 000 Dollar bereitstellen, mit denen die eingehenden Spenden von Pensionären, Mitarbeitern, Vertriebspartnern und Geschäftsfreunden verdoppelt werden sollten.

\*

Am 13. Januar 2005 stellte die European Aeronautic Defence and Space Company (EADS) in Amsterdam ihre neuesten Bilanzzahlen vor. »Erste Schätzungen zeigen, dass das Unternehmen seine angepeilten Finanzziele das fünfte Jahr in Folge übertroffen hat«, jubelten die beiden Chief Executive Officers der EADS, Rainer Hertrich und Philippe Camus. Der geschätzte Umsatz liege im Jahr 2004 bei rund 32 Milliarden Euro. Das immense Umsatzwachstum sei »auf einen starken Beitrag des Verteidigungsgeschäfts« von voraussichtlich fast acht Milliarden Euro zurück zu führen. Im Vorjahr hatte dieser noch bei 7,1 Milliarden Euro gelegen, was zeigte, dass sich die EADS mehr und mehr zum Rüstungsriesen entwickelte.

Hertrich und Camus hofften auf ein weiteres Wachstum im so genannten Verteidigungsgeschäft in Richtung auf das Umsatzziel von 10 Milliarden Euro. Grundlage dieser äußerst optimistischen Prognose war der »überaus solide Auftragsbestand im Verteidigungsgeschäft« von fast 50 Milliarden Euro. »Dies spiegelt die herausragende Wettbewerbsfähigkeit von EADS-Produkten wie A400M, Eurofighter, NH90, Tiger, MRTT, Skynet 5, Aster und anderen wider«, verkündete die Waffenschmiede stolz. Zur EADS gehörten der Flugzeugbauer Airbus, der weltweit größte Hubschrauber-Hersteller Eurocopter sowie das JointVenture MBDA, das weltweit zweitgrößte Unternehmen zur Produktion von Lenkflugkörpern, die sich durch eine hohe Zerstörungskraft auszeichnen.

Zugleich war und ist die EADS der größte Partner im Euro-

fighter-Konsortium, Hauptauftragnehmer für das Trägersystem Ariane und Entwickler des militärischen Transportflugzeugs A400M. Die »sehr solide Liquidität«, so die EADS weiter in ihrer Erklärung, gewährleiste die notwendige Flexibilität für Wert schöpfende Investitionen und ermögliche dem Rüstungsriesen, »seine Aktionäre am Erfolg zu beteiligen«.

\*

Setzte man die Leistungen des Großkonzerns DaimlerChrysler in Höhe von wenigen Millionen Euro für die Opfer der Tsunami-katastrophe in Relation zum Gewinn bei der Daimler/EADS, dann wusste man das Engagement der DaimlerChrysler AG richtig einzuschätzen: Im Jahr 2004 verbuchte die EADS ein Konzernergebnis von 1,03 Milliarden Euro – eine Verfünfachung innerhalb von zwei Jahren. Der Ebit, der Gewinn vor Zinsen und Steuern, lag im Geschäftsjahr 2004 gar bei 2,44 Milliarden Euro. Angesichts des milliardenschweren Gewinns konnte Daimler-Aufsichtsratschef Hilmar Kopper noch nicht einmal von »Peanuts« sprechen, mit denen er einst eine Summe von rund 50 Millionen DM bezeichnet hatte.

Und während DaimlerChrysler auf der einen Seite versuchte, sein ramponiertes Image durch milde Gaben und wohltonende Pressemitteilungen aufzupolieren, profitierte der größte deutsche Konzern von Milliardengewinnen, die durch Rüstungsproduktion und Waffenexporte erwirtschaftet wurden. Dass diese Waffen seit Jahrzehnten in Kriegen und Bürgerkriegen unzählige Menschen das Leben gekostet haben, darüber deckt das Unternehmen am liebsten den Mantel des Schweigens.

\*

Gut drei Monate später sahen sich Jürgen E. Schrempp und Hilmar Kopper bei der Daimler-Hauptversammlung am 6. April 2005



in Berlin mit vehementen Vorwürfen konfrontiert, in Rüstungsgeschäfte und Waffentransfers verwickelt zu sein. Rednerinnen und Redner der Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler (KADC) warfen dem Konzern vor, über die EADS-Beteiligung vom Morde in aller Welt zu profitieren.

Was aber konnte dem Unternehmen – immerhin der größte Anteilseigner des weltweit zweitgrößten Luft- und Raumfahrtkonzerns EADS – Schlimmeres passieren, als dass Daimlers Automobilproduktion mit der Fertigung und dem Export von Waffen und deren Opfern in Verbindung gebracht würde? Wer im hart umkämpften Segment teurer Luxuslimousinen möglichst viele Fahrzeuge an Privatkunden verkaufen wollte, der konnte sich keine Diskussion über Menschen leisten, die durch den Einsatz von EADS/Daimler-Waffen verstümmelt oder getötet worden waren und weiterhin werden.

Die Beschuldigungen seitens der KADC führten erneut zur kontroversen Diskussion über die Werbung der RTG-Euromunition für die »Multi-Splitter-Passiv-Aktiv-Mine« (MUSPA) und die »Mine-Flach-Flach« (MIFF) sowie diverse weitere so genannte Submunitionen, die von boden- oder luftgestützten Waffenträgern verlegt oder verschossen werden können. Die EADS hält 50 Prozent der Anteile an der RTG-Euromunition. Mit öffentlichen Vorwürfen bezüglich der Werbung für Landminen konnte der Konzern bereits in den Jahren zuvor nicht umgehen, und auch diesmal reagierte der Vorstand genervt. Aus seiner Sicht war das durchaus nachvollziehbar, hatte doch Hilmar Kopper bereits im Vorjahr darauf verwiesen »dass die Produktion der beanstandeten Submunitionen MUSPA und MIFF, die zu keiner Zeit als Landminen eingestuft waren, bereits 1994 eingestellt worden« sei.

»Die von verschiedenen Organisationen und auch unseren kritischen Aktionären immer wieder präsentierte Behauptung, DaimlerChrysler habe irgendwie mit der Produktion von Landminen zu tun, ist nun endgültig widerlegt«, hatte der Aufsichtsratsvorsitzende versucht, die missliebige Diskussion vom Tisch zu wischen. Auf

die Nachfrage von Holger Rothbauer, Sprecher der Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler (KADC), antwortete Daimler-Chef Schrempp, dass der Konzern keine Sponsoringanfrage von Unicef abgelehnt habe. Denn seitens des UN-Kinderhilfswerks lag, nicht zuletzt wegen des Bruchs der UNICEF-Guidelines durch DaimlerChrysler, gar keine Anfrage vor. »Sowohl die Aussage von Kopper als auch die von Schrempp entsprachen nicht der Realität und sind bestenfalls als Halbwahrheiten zu qualifizieren«, konterte Rothbauer.

Warum also sollte man sich jetzt erneut mit dem Thema befassen? Aus Sicht der KADC lag die Antwort auf der Hand: Die RTG-Euromunition hatte nachweislich bis zum 16. Dezember 2004 auf ihrer Homepage unter [www.rtg-e.de/products.htm](http://www.rtg-e.de/products.htm) für die beiden Minentypen geworben. Erst in den Monaten danach wurde die Homepage für den öffentlichen Zugang gesperrt. Damit erschienen Koppers Angaben, die Sache sei seit einem Jahrzehnt erledigt, wenig glaubhaft. Warum sollte ein Rüstung produzierendes und exportierendes Unternehmen wie RTG-Euromunition, an dem DaimlerChrysler als größter EADS-Anteilseigner beteiligt war, für ein Produkt werben, das es seit vielen Jahren nicht mehr herstellte? Die Fragen blieben offen, zumal die RTG einst zum Zweck der Exporte gegründet worden war.

Zweieinhalb Wochen vor der Hauptversammlung war die Diskussion schlagartig eskaliert, als das ARD-Politmagazin *Report Mainz* in einem Bericht von Thomas Reutter die Verwicklungen von Daimler-EADS über die RTG in einem TV-Bericht thematisierte. »Als Aktionär von DaimlerChrysler würde ich mir Sorgen machen, weil Herr Kopper offensichtlich nicht weiß, was in seinem Unternehmen vor sich geht beziehungsweise an welchen Firmen DaimlerChrysler beteiligt ist«, sagte Thomas Küchenmeister vom Aktionsbündnis Landmine.de in Berlin. Die MIFF und die MUSPA waren von ihrer beabsichtigten Wirkweise her eindeutig auch gegen Personen gerichtet. »Unserer Erkenntnis nach haben beide Minen eine Splitterwirkung beziehungsweise eine

dieser Minen hat eine so genannte Aufhebesperre, was bedeutet, wenn jemand diese Mine berührt, explodiert sie. Das macht sie zur Antipersonenmine.«

Christian Schneider vom Kinderhilfswerk UNICEF erklärte daraufhin: »Auf Grund der jetzt vorliegenden Informationen fordert Unicef DaimlerChrysler auf, seine Rüstungsgeschäfte offen zu legen, damit Unicef überprüfen kann, ob diese Geschäfte den Statuten von Unicef entsprechen.«

Dabei sah sich der Konzern einem zweiten Vorwurf ausgesetzt, der angesichts seiner Waffenproduktion in Zukunft noch brisanter sein dürfte als die bisherige Diskussion über die Landminenwerbung: Über ihre Beteiligungen ist die DaimlerChrysler AG auch in Geschäfte mit Streumunition verwickelt, was durch Filmaufnahmen auf der internationalen Rüstungsmesse Eurosatory 2004 in Paris dokumentiert werden konnte. Am MBDA-Stand wurde unter anderem der Raketenwerfer Multiple Launch Rocket System (MLRS) samt Streumunition präsentiert, die die MBDA in Kooperation mit dem US-amerikanischen Lizenzgeber Lockheed Martin anbot. EADS ist zu 37,5 Prozent an MBDA beteiligt.

Auf der Eurosatory wurde die zukünftige Massenproduktion von MLRS-Raketen angekündigt, die ihre Submunitionen über riesige Flächen von mehreren Quadratkilometern verstreuen können. »Ein solches System kann mit einer Salve rund 8000 Bombenmunitionen auf einem Gebiet bis zu einem Quadratkilometer verteilen«, erklärte Thomas Küchenmeister die dramatische Wirkung dieser Waffen. Da beim Einsatz von Streumunition, wie beispielsweise auch im Kosovo geschehen, häufig Zivilisten getroffen werden, urteilte Küchenmeister, dass »ein solches System unserer Auffassung nach klar gegen die Genfer Konvention verstößt, denn diese verbietet wahllose Angriffe«.

Derzeit wird der Raketenwerfer MLRS optimiert. Das neue, so genannte Guided MLRS-System wird über eine gesteigerte Reichweite verfügen, soll zielgenauer treffen und über effizientere Munition verfügen, die weniger Blindgänger als die aktuelle Mu-

nition verursacht. Ob diese Konfiguration sich dann im Rahmen des geltenden Völkerrechts bewegt, muss bereits heute bezweifelt werden, da am Prinzip der wahllosen Verstreuung der Munition nichts geändert wird.

Auch über die 19-prozentige Beteiligung an der Diehl BGT Defence und die 50-prozentige Beteiligung an der TDA profitiert EADS am Geschäft mit Streumunition. Diehl Bodensee-Geräte-technik produziert gegenwärtig den Raketenwerfer RM 70 inklusive Streumunitionsraketen für die slowakischen Streitkräfte (siehe [www.landmine.de](http://www.landmine.de)). TDA bietet verschiedene Raketen mit Streumunition an, unter anderem für den Kampfhubschrauber Tiger.

\*

11. Mai 2005. Im Eingangsbereich des Sheraton Amsterdam Airport Hotel erwartete die Aktionärinnen und Aktionäre bei der 5. ordentlichen Hauptversammlung der EADS ein Spendenkasten von Unicef – eine Situation, wie sie widersprüchlicher nicht sein konnte. Die Spendenkasse der Kinderhilfsorganisation füllte sich an diesem Tag allerdings nicht merklich. Aus Aktionärsicht herrschte an diesem Mittwoch eine vergleichsweise ausgelassene Stimmung, denn mit überwältigender Zustimmung von 96 Prozent der Aktionäre wurden die Vorstandsmitglieder für das Geschäftsjahr 2004 entlastet. »Angesichts des anhaltend guten Geschäftsverlaufs der EADS« legten die Aktionäre für das abgelaufene Geschäftsjahr eine Dividende in Höhe von 0,50 Euro pro Aktie fest.

Dass sich im Laufe der Hauptversammlung ein einziger Teilnehmer als Mitglied der Kritischen Daimler-Aktionäre und der DFG-VK in zahlreichen Beiträgen zu Wort meldete, wurde allgemein als Störung der ausgelassenen Stimmung empfunden. Die zwanzig Fragen zu Landminenwerbung, Streubomben, Beteiligung am französischen Atomwaffenprogramm, zivil wie militärisch nutzbaren »Dual-Use«-Exporten nach China und zu Partei-

spenden der EADS blieben weitgehend unbeantwortet. Dafür konnten sich die Aktionäre nach der rund dreistündigen Hauptversammlung das Mittagessen schmecken lassen – vor den Bildern martialischer Kampfflugzeuge und -hubschrauber.

\*

### **Redebeitrag beim Rüstungsriesen EADS**

Auszüge aus dem Redebeitrag des Aktionärs Grässlin anlässlich der 5. ordentlichen Hauptversammlung der EADS am 11. Mai 2005 im Sheraton Amsterdam Airport Hotel.

»Die EADS ist der zweitgrößte Rüstungsriese in Europa, weltweit der siebtgrößte. Im Geschäftsjahr 2004 erwirtschaftete die EADS 24 Prozent des Gesamtumsatzes mit der Fertigung des Eurofighters, des Kampfhubschraubers NH90, des Militärtransporters A400M und einer Vielzahl weiterer Rüstungsprojekte, wie zum Beispiel Atomwaffenträger oder Minenverlegesysteme. Das entspricht einem Umsatz von 7,63 Milliarden € durch die Produktion und den Export von Kriegswaffen. [...]

### **EADS-Streubomben**

[...] Bis vor kurzem wurde die Abstandswaffe AFDS (Autonomous Freeflight Dispenser System) auf der EADS-Website als in Serienproduktion befindlich beschrieben. Mittlerweile wurde die Information aus dem Netz genommen.

*Frage 7:* Ist die Serienproduktion der Abstandswaffe AFDS inzwischen eingestellt worden? Falls nein: Für welchen Auftragnehmer wird die AFDS derzeit produziert?

Die Firma TDA-Armaments SAS, eine 98-prozentige EADS-

Tochter, bietet über ihre Website Panzerminen und Streumunitionsraketen des Typs LR36-38 für den Kampfhubschrauber Tiger an, der bei der EADS produziert wird.

*Frage 8:* Für welchen Auftragnehmer werden diese Streumunitionsraketen LR36-38 produziert?

An dieser Stelle möchte ich ausdrücklich betonen, dass Streumunition im Kampfeinsatz – beispielsweise im Kosovo – weit überwiegend die Zivilbevölkerung trifft, also wehrlose Kinder, Frauen oder alte Menschen. Der Einsatz von Streumunition verstößt gegen das geltende Völkerrecht. Ich fordere Sie auf, die Produktion von Streumunition unverzüglich einzustellen und öffentlich zu erklären, dass Sie diese nie wieder in Ihr Produktionsprogramm aufnehmen werden.

### **EADS-Beteiligung am französischen Atomwaffenprogramm**

[...] Der Vorstand der DaimlerChrysler AG hat auf der Hauptversammlung 2004 bestätigt, dass die EADS u. a. Trägersysteme für M51-Atomsprengköpfe entwickeln und fertigen wird. Wie so oft wurde seitens des Daimler-Vorstands darauf verwiesen, dass entsprechende Fragen auf der EADS-Hauptversammlung zu stellen seien. Das will ich im Folgenden tun:

[...] *Frage 11:* Wie verträgt sich die Beteiligung an Atomwaffenprogrammen mit der »ethischen Verantwortung des Konzerns«, wie sie im aktuellen Kurzbericht des Board of Directors (EADS Informationen zur Hauptversammlung 2005, Seite 5) beschworen werden?

*Frage 12:* Welches bzw. welche Unternehmen entwickeln und produzieren die Atomsprengköpfe, die auf die EADS-Trägersysteme montiert werden?

Der Internationale Gerichtshof hat 1996 in einem Gutach-

ten festgestellt, dass Atomwaffen ›generell völkerrechtswidrig‹ sind. [...] In einer Erklärung von 75 katholischen Bischöfen wird festgestellt, dass Atomwaffen ›moralisch verabscheuungswürdig‹ sind.

Ich fordere Sie ausdrücklich auf, aus der Produktion von Trägersystemen für Atomwaffen auszusteigen. Im Falle ihres späteren Einsatzes machen Sie sich als verantwortliche EADS-Vorstände mitschuldig am Tod und der Verstümmelung unzähliger Menschen.

### **EADS-Dual-Use-Exporte nach China**

Auch in einem weiteren Fall laden die Mitglieder des Board of Directors schwere Schuld auf sich: Seit Jahren profitiert die EADS von der Kooperation im Hubschrauber-Geschäft mit chinesischen Sicherheitskräften.

[...] Auf ihrer Homepage verkündet die EADS: ›Der vielversprechendste Markt für Hubschrauber in China ist der Bereich Notfall-, Rettungs- und Polizeieinsätze‹, denn die EC135- und EC145-Hubschrauber würden ›weltweit über einzigartige Fähigkeiten verfügen.« (EADS-Homepage vom 07.12.2004)

Totgeschwiegen wird dabei die Tatsache, dass die Menschenrechtsslage in China dramatisch ist und gerade Sicherheitskräfte – Polizei und Militär – seit Jahren schwerste Menschenrechtsverletzungen verüben. [...] Die Menschenrechtssituation im Jahr 2004 [...] beschreibt [...] amnesty international in ihrem Jahresbericht 2004 (Seite 322 ff.) wie folgt: ›[...] Die chinesische Regierung benutzte den internationalen ›Krieg gegen den Terrorismus‹ weiter als Vorwand, um friedlich geäußerte Kritik massiv zu unterdrücken ... Bis Ende des Jahres hatte amnesty international ... insgesamt 1639 Todesurteile und 726 Hinrichtungen registriert, wenn-

gleich die tatsächlichen Zahlen um vieles höher gewesen sein dürften.« [...]»

*Frage 14:* Welche vertraglichen und sonstigen Vorkehrungen hat die EADS getroffen, damit die EC120 und andere Hubschrauber seitens chinesischer Sicherheitskräfte – Armee und Polizei – nicht zu Menschenrechtsverletzungen eingesetzt werden?

*Frage 15:* Trifft die Behauptung zu, wonach die EADS im Sommer 2004 erstmals mit einem eigenen Stand auf einer Polizeiausstattungsmesse in China (Shanghai) teilgenommen hat, obwohl in dem Land alljährlich Tausende von Menschen durch Sicherheitskräfte hingerichtet werden?

*Frage 16:* Wie lauten die firmeninternen Richtlinien der EADS zu Dual-Use-Lieferungen und zu Rüstungsexporten in Staaten, die die Menschenrechte – wie im Falle Chinas – massivst verletzen?

Von der Abschaffung des Waffenembargos gegen China würde auch die EADS profitieren [...] Offensichtlich ist der Wunsch, mit dem Militärtransporter A400M Milliarden zu verdienen.

[...] Herr Bischoff, Herr Enders, meine Herren Vorstände: Angesichts der desaströsen Menschenrechtslage in China fordere ich Sie auf, alle Dual-Use- und Waffengeschäfte mit dem chinesischen Regime sofort einzustellen, da die gelieferten Güter von Sicherheitskräften zu Menschenrechtsverletzungen eingesetzt werden oder werden können.«

*Anmerkung:* Der vollständige Redebeitrag kann nachgelesen werden unter [www.juergengraesslin.com](http://www.juergengraesslin.com). Grässlin besitzt eine EADS-Aktie.

Seit seiner Inthronisation als Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG baute Jürgen E. Schrempp den »integrierten Technolo-



giekonzern« seines Vorgängers Edzard Reuter zielstrebig um. Hatte Reuter dem Autokonzern Daimler-Benz das zweite Standbein der zivilen wie militärischen Luft- und Raumfahrt verpasst, so setzte Schrempp zu Recht auf die Konzentration des Kerngeschäfts als Mobilitätskonzern.

»Wir haben uns seit 1995 konsequent auf das Automobilgeschäft fokussiert«, erläuterte er seinen Aktionären im April 2004. Die Strategie wurde zielstrebig verfolgt. Bereits 1996 erfolgte der Teilverkauf der AEG, wurde das Engagement beim holländischen Flugzeugbauer Fokker NV. beendet und die Dornier Luftfahrt GmbH abgestoßen. Es folgte der Verkauf der debis Systemhaus an die Deutsche Telekom, der Temic an Continental und der DaimlerChrysler Rail Systems GmbH (Adtranz) an Bombardier. Mit der Übernahme der Anteile der Gründerfamilie Brandenstein-Zepelin und der Familie Schmid-Maybach war im September 2005 auch beim Dieselmotorenhersteller MTU Friedrichshafen der Weg frei: Endlich konnte auch die Motoren- und Turbinen-Union verkauft werden.

In einem entscheidenden Punkt aber weigerte sich Jürgen Schrempp als Daimler-Vorsitzender ein Jahrzehnt lang standhaft: Der frühere Dasa-Chef Schrempp verteidigte die 30-prozentige nichtautomobile Beteiligung beim Rüstungsriesen EADS, die er selbst aktiv mit betrieben hatte, über Jahre hinweg. Damit blieb der Daimler-Konzern ins Geschäft der Waffenproduktion involviert, und Schrempp machte sich massiv mitschuldig an den grenzenlosen Rüstungsexporten der EADS.

Daraufhin hatten die Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler eine breite Diskussion angestoßen, was letztlich dazu beitrug, dass UNICEF den Konzern von seiner Lieferantenliste strich und keine Daimler-Fahrzeuge mehr kaufte oder annahm. Für DaimlerChrysler kam diese Entscheidung einem medialen GAU gleich. Zur Hauptversammlung 2005 verfiel die Daimler-Führung in altbekannte Ausflüchte: »Bereits in der zurückliegenden Hauptversammlung haben wir erklärt, dass uns das Kinderhilfswerk

UNICEF im Juli 2003 wieder in seine Lieferantenliste aufgenommen hat«, verteidigte sich die DaimlerChrysler-Verwaltung. Daran habe sich »bis heute nichts geändert«.

Tatsache aber war, dass der deutsch-amerikanische Großkonzern in ernsthaften Auseinandersetzungen mit UNICEF steckte. In einer schriftlichen Stellungnahme vom 30. November 2004 hatte UNICEF-International dem KADC-Sprecher Holger Rothbauer mitgeteilt, dass das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen die DaimlerChrysler AG wegen deren Miteigentümerschaft bei der EADS und der RTG-Euromunition zurzeit weder als Partner noch als Verbündeten betrachte.

Die Erklärung basierte auf Ziffer 6 der »UNICEF Guidelines and Manual for working with the business community«. Dort wird die Zusammenarbeit des Kinderhilfswerks mit einem Unternehmen, das sich im Bereich von Rüstung und Waffenproduktion betätigt, ausgeschlossen. Nach gründlicher Recherche hatte UNICEF die DaimlerChrysler AG als ein solches Rüstungsunternehmen klassifiziert. Grund dafür war insbesondere die 30-prozentige Beteiligung am Rüstungsriesen EADS und, unter anderem, dessen 50-prozentige Beteiligung an der RTG-Euromunition. Die EADS produziert die MLRS-Streumunition, die RTG warb für die Minen MIFF und MUSPA. Sowohl das US-amerikanische als auch das italienische Verteidigungsministerium haben die MUSPA als einen Minentyp klassifiziert, der gemäß dem so genannten Ottawa-Abkommen geächtet und zerstört werden muss.

Hilmar Koppers Behauptung, DaimlerChrysler stünde seit dem Jahr 2003 wieder auf der UNICEF-Lieferantenliste, beruhte auf einer seitens des Unternehmens gegenüber UNICEF abgegebenen Verpflichtungserklärung, sich nicht länger in der Minenproduktion zu betätigen. Die durchaus lobenswerten finanziellen Zuwendungen der DaimlerChrysler AG für die UNICEF-Tsunamihilfe in Südostasien ändern jedoch nichts an der Tatsache, dass das Kinderhilfswerk eine Kooperation und ein Bündnis mit dem Unternehmen wegen seiner Rüstungsbeteiligungen ablehnt.

Wer – wie DaimlerChrysler – das eigene Engagement für die Opfer von Naturkatastrophen propagiert und gleichzeitig seine Mitverantwortung für Opfer von Waffentransfers zu verschweigen sucht, handelt widersprüchlich und inkonsequent. UNICEF tut gut daran, DaimlerChrysler so lange von seiner Lieferantenliste zu streichen und folglich so lange keine Daimler-Fahrzeuge zu kaufen und auch keine anzunehmen, wie der Autokonzern über seine Rüstungsbeteiligungen an der Produktion von Kampfflugzeugen und Militärhubschraubern, Raketenwerfern und Streumunition unsauberes Geld verdient und den Militärs in aller Welt die Werkzeuge zum Massenmorden in die Hände gibt. Rund 80 Prozent der Opfer von Kriegen und Bürgerkriegen sind unschuldige Frauen, Kinder und alte Menschen.

\*

Zu Recht fordert Paul Russmann, wie Holger Rothbauer einer der Sprecher der Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler, seit Jahren lautstark auf den Hauptversammlungen: »Sehr geehrte Vorstände und Aufsichtsräte, steigen Sie sofort aus Ihrer unsinnigen Rüstungsproduktion aus und verzichten Sie auf Ihre menschenverachtenden Waffenexporte!« In vielen Wortbeiträgen prangerten Russmann wie Rothbauer über Jahre hinweg die Waffenfertigung und die Minenwerbung an. »Kaufen Sie keinen Mercedes, so lange Daimler schmutziges Geld über Rüstungsexporte einfährt!« lautet ein Aufruf der Kritischen Daimler-Aktionäre.

Ihr Ziel ist, den Konzern über die Autokunden zur Umkehr zu zwingen, denn deren Macht hat selbst die Daimler-Führung letztlich nichts entgegengesetzt. Wer sich ein neues Auto kaufen will, der hat im gehobenen Segment allein unter den deutschen Herstellern die Wahl zwischen Mercedes, BMW und Audi, und selbstverständlich kann er auch das Auto eines ausländischen Produzenten kaufen. Der Unterschied zwischen Mercedes auf der einen und

BMW beziehungsweise Audi auf der anderen Seite besteht nicht nur in der Qualität oder im Preis, sondern auch darin, dass sowohl die Münchner als auch die Ingolstädter in deutlich geringerem Umfang mit der Rüstungsindustrie oder Militärs liiert sind als der Rüstungsriese EADS/DaimlerChrysler.

Wie so oft fängt der gesellschaftliche Wandel bei der persönlichen Kaufentscheidung an, einem Bereich, in dem die Kunden den Kurs eines Konzerns nachhaltig beeinflussen können. Für viele Kunden werden ethische, moralische oder religiöse Gründe zukünftig verstärkt eine wichtige Rolle spielen, wie der stetig steigende Zuspruch für Ethik-Fonds belegt.

Mit Blick auf die Bundesregierung bezog die *Tagesthemen*-Moderatorin Anne Will Position: »Es muss verboten werden, dass Streubomben überhaupt hergestellt werden. Nur so kann man sicherstellen, dass sie nie wieder abgeworfen werden.« Laut Will müsse man sich »unbedingt einsetzen, dass sie verboten werden«.

Die *Tatort*-Kommissarin Ulrike Folkerts forderte von DaimlerChrysler: Der Autokonzern müsse »aufhören mit der Produktion von solchen Teilen, um so eine Munition zu produzieren. Und solange er das macht, werde ich nicht bereit sein, einen Mercedes zu fahren geschweige denn einen zu kaufen.« Sie werde erst dann wieder Mercedes-Kundin, wenn der Konzern darlege, »wir hören auf mit der Produktion«. Erst dann sei sie bereit, »auch bei Mercedes wieder Kunde zu werden«.

\*

»Die Konflikte im Kosovo, in Afghanistan und im Irak bestätigten die Bedeutung von präzisionsgesteuerten Luft-Boden-Waffen, die aus größerer Entfernung abgefeuert werden.«

*EADS-Geschäftsbericht 2003*

»Die Bekämpfung des Terrorismus verstärkt den Bedarf an wirksamer Infrastruktur zum Schutz der Grenzen. Wir bieten hierfür alle erforderlichen Produkte.«

*EADS-Geschäftsbericht 2004*

»Das Geschäft mit Militärhubschraubern bietet große Chancen für weiteres erfolgreiches Wachstum.«

*EADS-Geschäftsbericht 2005*

## Das Rüstungs-Desaster

Den wenigsten Mercedes-Kunden ist bewusst, dass sie mit ihrem Fahrzeugkauf den größten deutschen Rüstungsproduzenten und -exporteur unterstützen. Denn die DaimlerChrysler AG fertigt nicht nur zivile Nobelkarossen, sondern auch eine breite Palette von Militärfahrzeugen, die als Jeeps, Unimogs oder Armeetransporter in den vergangenen Jahren wiederholt in Krisen- und Kriegsgebiete geliefert worden sind.

Diese Fahrzeuge sind grundsätzlich sowohl zivil als auch militärisch einsetzbar. Der Export dieser »Dual-Use-Fahrzeuge« erfolgt zumeist als Zivilprodukt, der Einsatz im Empfängerland nicht selten als Militärgerät. So dienen Mercedes-Militärfahrzeuge weltweit zur Verlegung von Truppen und Material an die Front oder zu Gefangenentransporten. Unter den Empfängerländern befanden sich beispielsweise Staaten wie der Sudan, Iran und Irak, in denen die Menschenrechte massiv verletzt wurden.

Beispielsweise sorgte im Jahr 2005 das Vorgehen brasilianischer

Spezialtruppen international für Aufsehen. Auf der Jagd nach vermeintlichen Drogenhändlern hatten Polizisten in Rio de Janeiro durch die Schießscharten ihrer Mercedes-Transporter auf die in Armut lebenden Bewohner der Favelas geschossen. Ein Wappen zierte die schwarz lackierten Polizeipanzer: ein Totenschädel, durchkreuzt von zwei Gewehren. Opfer der Gewehrkugeln wurden Menschen, die nicht rechtzeitig Deckung fanden, wie der elfjährige Carlos Henrique, der aus einem Mercedes-Polizeipanzer heraus durch einen Kopfschuss getötet wurde. Allein zwischen Mai und September 2005 starben laut Informationen der Menschenrechtsorganisation Amnesty International nachweislich elf Menschen durch derartige Einsätze des »Polizeibataillons für Spezialoperationen«, kurz »Bope« genannt.

Damit genau das nicht mit Mercedes-Fahrzeugen passiert, hat DaimlerChrysler den »Global Compact« der Vereinten Nationen unterzeichnet, in dem gefordert wird, dass das »Unternehmen sich nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt«. Recherchen von Amnesty International belegen jedoch, dass die brasilianische Firma TCT Blindados Mercedes-Fahrzeuge zu Polizeipanzern umfunktioniert hat, und ein Foto zeigt einen Mercedes-Stern auf der Kühlerhaube eines der »Totenschädel«, wie die gefürchteten Todesfahrzeuge der brasilianischen Polizei im Volksmund genannt werden. Angesichts dieser Vorhaltungen gebe man sich beim Stuttgarter Autokonzern damit zufrieden, dass TCT Blindados gegenüber DaimlerChrysler versichert habe, keine Mercedes-Transporter umzubauen, berichtete die *taz* am 20. Mai 2006.

\*

Neben der Fertigung und dem Export von Dual-Use- und Militärfahrzeugen ist DaimlerChrysler über seine Aktienbeteiligung am europäischen Rüstungsgiganten European Aeronautic Defence and Space Company (EADS) auch direkt an der Waffenproduktion beteiligt. Der Konzern preist sich selbst als »Europas führen-

des und weltweit zweitgrößtes Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsunternehmen«, wobei der Rüstungsanteil der EADS 2005 noch bei 22,5 Prozent lag. Sitz der im Juli 2000 aus dem Zusammenschluss der früheren Unternehmen DaimlerChrysler Aerospace AG (Dasa), Aerospatiale Matra und Construcciones Aeronauticas S.A. (Casa) gegründeten EADS ist Amsterdam. Ende 2005 beschäftigte die EADS mehr als 113 000 Mitarbeiter, die bei einem Umsatz von 34,2 Milliarden Euro einen Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) von rund 2,9 Milliarden Euro erwirtschafteten. Damit übertraf die EADS im sechsten Jahr in Folge die angekündigten Ziele und feierte 2005 als Rekordjahr.

Insgesamt belief sich der EADS-Auftragsbestand Ende 2005 im so genannten Verteidigungsgeschäft – gemeint sind Rüstung und Rüstungsexporte – auf satte 52 Milliarden Euro. Allein bei Eurocopter – dem weltweit führenden Produzenten militärischer und ziviler Hubschrauber – betrug der Auftragsbestand fast 10 Milliarden Euro.

Angesichts der Auftragslage formuliert die EADS-Führung munter ihre Ziele für die kommenden Jahre: »Die Steigerung seiner Fähigkeiten und Umsätze im Verteidigungsbereich ist für den EADS-Konzern von hoher strategischer Priorität«, hieß es bei der Hauptversammlung im Mai 2006. Die Aussichten dafür sind gut, denn es liegen Bestellungen des Militärtransportflugzeuges A400M aus Südafrika und Malaysia vor, der Militärtransporter C-295 wird zur Modernisierung der brasilianischen Seefernaufklärer gebraucht, und Indien hat Exocet-Lenkflugkörper geordert – allesamt Länder mit hoher Armut, in denen jeder Cent dringend für Nahrungs- und Gesundheitsprogramme benötigt wird, statt es für milliardenschwere Waffenbeschaffungen zu verschleudern.

Krieg ist gut fürs Geschäft. So einfach und klar könnte man das sagen, aber die EADS formuliert es in ihrem Geschäftsbericht lieber so: »Die Konflikte im Kosovo, in Afghanistan und im Irak bestätigten die Bedeutung von präzisionsgesteuerten Luft-Boden-Waffen, die aus größerer Entfernung abgefeuert werden.« Was für

die Opfer des Einsatzes von EADS-Waffen in Kriegen und Bürgerkriegen lebenslange Verstümmelung oder den Tod bedeutet, lässt die Aktionärinnen und Aktionäre des Rüstungsriesen jubeln. Waffentransfers an Scheindemokraten und Diktatoren sind für die Aktionäre des Rüstungsriesen offenbar ein lukratives Geschäft.

Der Verlauf des Aktienkurses zeigt laut EADS »eine starke Performance«. Das EADS-Wertpapier ist von 7 Euro im Frühjahr 2003 auf mehr als 33 Euro im Winter 2005 gestiegen, die Dividende von 0,40 Euro (2003) über 0,50 Euro (2004) auf 0,65 Euro (2005) je Aktie. Das Jahr 2006 allerdings geht unter anderem wegen des Desasters beim Airbus A380 und wegen des Verdachts auf Insidergeschäfte beim Teilverkauf von EADS-Aktien im April 2006 als Jahr der Misserfolge und Skandale in die EADS-Geschichte ein. Der Aktienkurs lag zum Jahresende 2006 nur noch bei 26,16 Euro. Für Co-Chief Executive Officer Tom Enders war 2006 schlichtweg »das annus horribilis in unserer Geschichte«.

Anfang 2007 protestierten mehr als 24 000 Airbus-Beschäftigte bundesweit gegen Jobabbau und drohende Werksschließungen. Anlass waren Ängste vor dem Abbau Tausender Arbeitsplätze beim Mutterkonzern und bei Zulieferbetrieben im Rahmen des milliardenschweren Einsparprogramms »Power 8«.

\*

Der »Global Player« DaimlerChrysler mag übermächtig erscheinen – und ist genau das nicht. Als Autokonzern mit der Nobelmarke Mercedes ist das Unternehmen in ganz besonderem Maß auf seinen exzellenten Ruf angewiesen, denn sonst wechseln kaufkräftige Autokunden zur Konkurrenz. Dieter Zetsche hat das erkannt und im Geschäftsbericht 2005 mit dem Titel »Werte erfahren« verkündet, die Einhaltung ethischer Grundsätze habe »höchste Priorität«. Schöne Worte, doch bei kaum einem anderen Konzern klaffen Anspruch und Wirklichkeit einer werteorientierten Geschäftspolitik derart weit auseinander. »Waffen erfahren« lautete



dementsprechend das Motto, unter das die Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler (KADC) ihren Gegenbericht 2006 stellten. Wer den DaimlerChrysler-Vorstand zum Ausstieg bei der EADS bewegen will, der muss Druck ausüben.

Nach jahrelangen Protesten und Aktionen in den Daimler- und EADS-Hauptversammlungen senkt die DaimlerChrysler AG ihren Aktienanteil an der European Aeronautic Defence and Space Company von 22,5 Prozent auf 15 Prozent. Die Aktienanteile werden von einem Konsortium privatwirtschaftlicher und öffentlicher Investoren übernommen. Zu den privaten Investoren zählen die Allianz, Commerzbank, Deutsche Bank, Goldman Sachs sowie die Credit Suisse; auf öffentlicher Seite sind unter anderem die bundeseigene KfW-Bankengruppe, Finanzgesellschaften und Kreditanstalten aus Hamburg, Niedersachsen, Bayern, Bremen und Baden-Württemberg beteiligt. Allerdings behält DaimlerChrysler die gesamten Stimmrechte und will beim Rüstungsriesen EADS »ein wesentlicher Anteilseigner bleiben«, so Konzernchef Zetsche auf der Daimler-Hauptversammlung 2006. Damit wird der Stuttgarter Autokonzern auch in Zukunft an Deutschlands Rüstungsproduzent und -exporteur Nummer eins maßgeblich beteiligt sein.

\*

Im Lauf des Jahres 2007 starten die Kritischen AktionärInnen gemeinsam mit der Deutschen Friedensgesellschaft Vereinigte KriegsdienstgegnerInnen (DFG-VK), dem RüstungsInformationsBüro (RIB e. V.) sowie weiteren Friedensorganisationen und Menschenrechtsverbänden die Kampagne »Ich kaufe keinen Mercedes«. Ziel dieser Kampagne ist der Ausstieg der DaimlerChrysler AG aus der Rüstungsproduktion.

Hintergründe und weitere Informationen dazu, wie der Vorstand der DaimlerChrysler AG dazu veranlasst werden kann, das Geschäft mit der Rüstung und dem Waffenexport aufzugeben, finden Sie auf der Website [www.ich-kaufe-keinen-mercedes.de](http://www.ich-kaufe-keinen-mercedes.de)



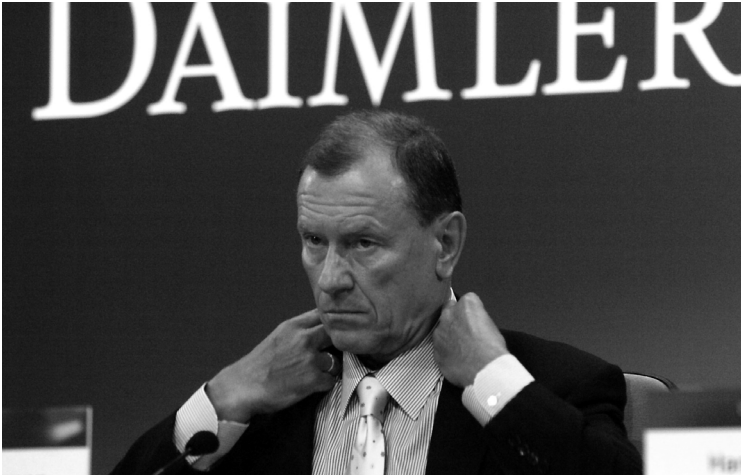
Das waren Zeiten: Als Chrysler-Vorstand war Dieter Zetsche noch unbeschwert, drei Jahre später ist er der Vorstandsvorsitzende des Gesamtkonzerns und muss bei Chrysler einen Verlust von mehr als 1 Milliarde Euro für das Geschäftsjahr 2006 verdauen



Glanz und Gloria: Mit dem Maybach stößt DaimlerChrysler in die Superluxusklasse vor (Präsentation auf der Auto Messe International in Leipzig, 4.4.2003)



Aufbruch in China: Wegen angeblicher Qualitätsmängel wird ein Mercedes-Benz zerschlagen (8.3.2002)



Es wird eng: Auf der jährlichen Pressekonferenz des Konzerns muss Jürgen E. Schrempp einen drastischen Gewinneinbruch bei der Mercedes Car Group vermeiden (10.2.2005)



Kurssprung in Folge der Ad-hoc-Meldung: Nachdem am 28. Juli 2005 der vorzeitige Rücktritt von Jürgen E. Schrempp verkündet worden war, zog die DaimlerChrysler-Aktie stark an – einige Konzernmanager lösten ihre Aktienoptionen ein und machten Kasse



Einer raus: Mercedes-Chef Eckhard Cordes, als heißer Kandidat für die Schrepp-Nachfolge gehandelt, verlässt zum 31. August 2005 das Unternehmen



Ruiniert: Gerhard Schweinle vor der Zentrale seines ehemals florierenden Speditions- und Logistikunternehmens



Einer rein: Dieter Zetsche, ehemaliger Mercedes-Vertriebsvorstand und Chrysler-CEO, wird zum 1. September 2005 neuer Mercedes-Chef und zum 1. Januar 2006 Daimler-Vorstandsvorsitzender – der rechte Mann zur rechten Zeit?



Hochsicherheitsgefängnis: Über zweieinhalb Jahre war Gerhard Schweinle in Stuttgart-Stammheim inhaftiert, zeitweilig auch sein Mitarbeiter Kai-Uwe Teich



Jürgen E. Schrempp dankt zum 31. Dezember 2005 ab, Hilmar Kopper tut es ihm auf der Hauptversammlung am 4. April 2007 gleich

# Teil III:

## Das Graumarkt-Desaster





# fünf

## Der Fall Gerhard S.

»Wir wollen die Nummer eins  
in der Automobilindustrie werden.«

*Jürgen E. Schrempp  
auf der Hauptversammlung im April 2000*

### Schrempps Kampfansage

Die Nummer eins wollte er sein, unbedingt und auf allen Feldern. »Meine Damen und Herren«, so Jürgen E. Schrempp am 18. September 1998 in der Hanns-Martin-Schleyer-Halle in Stuttgart, »das neue Unternehmen DaimlerChrysler wird beeindruckend sein: Nummer eins bei Premiumfahrzeugen, Nummer eins bei Freizeit- und Geländefahrzeugen, innovativster Produzent von Mini-Vans und größter Hersteller von Nutzfahrzeugen.«

Wer glaubte, Schrempp habe vielleicht lediglich der Weltpresse Futter geben wollen, hatte sich getäuscht. Keine zwei Jahre später, bei der Hauptversammlung im April 2000, brachte der Daimler-Chef seine Zielvorstellungen auf den Punkt: »Nach Ford und General Motors waren wir in 1999 bereits weltweit die Nummer drei beim Umsatz. Aber unser Ziel ist ehrgeiziger. Wir wollen die Nummer eins in der Automobilindustrie werden. Mit einzigartigen Produkten, starken Marken, globaler Ausrichtung und einer hervorragenden Ergebnissituation.«

Und Anfang 2002 verkündete er forsch: »Jetzt geht es richtig vorwärts. Wir sind hundertprozentig überzeugt, dass wir nur als global aufgestelltes Automobilunternehmen weltweit die Nummer eins werden können. Die Finanzmärkte akzeptieren diese Strate-

gie. Fragen gibt es höchstens, wie schnell wir sie auch umsetzen können.« Zweifel waren Schrempp fremd: »Wir haben die finanziellen und personellen Ressourcen. Ja, wir werden das umsetzen.« Denn »wir wollen weltweit die Nummer eins im Automobilmarkt werden. Welches andere Ziel sollten wir haben?« Solche Worte machten Eindruck auf die Mitarbeiter und die Öffentlichkeit, vor allem aber waren sie eine Kampfansage an die Konkurrenz.

\*

Wer die Vorherrschaft auf dem Weltmarkt wollte, brauchte Brückenköpfe auf den wichtigsten Kontinenten. »Kein anderes Automobilunternehmen ist in den Triademärkten Nordamerika, Europa und Asien so gut aufgestellt wie wir«, ließ der Daimler-Chef seine Aktionäre wissen, »besonders in Asien, der Wachstumsregion der Zukunft, haben wir unsere Aktivitäten deutlich ausgebaut«. Asien mache »mehr als 20 Prozent des weltweiten Pkw-Absatzes« aus. Um diesen Kampf zu gewinnen, gelte es, Fahrzeuge auf den Markt zu bringen, »die nicht nur von den Kosten stimmen, sondern Emotionen und Kauflust wecken«.

Den Asien-Feldzug wollte Schrempp durch die Allianz mit Mitsubishi und das Bündnis mit Hyundai gewinnen. Doch der Anspruch des Welt-AG-Vorsitzenden und die Wirklichkeit lagen weit auseinander. Die beiden Beteiligungen gestalteten sich schwieriger als erwartet, weder der japanische noch der südkoreanische Geschäftspartner konnten die angestrebten Verkaufszuwächse erfüllen; je nach Fahrzeugtyp blieben die Händler sogar auf ihren Automobilen sitzen.

\*

In Deutschland und Europa sah die Lage in den Jahren nach der Übernahme der Chrysler Corporation nicht besser aus. Während der CLK Roadster, die S-Klasse mit dem modellgepflegten SL

und die M-Klasse im Jahr 1999 wie warme Semmeln weggingen, warteten viele SLK-, C- und E-Klasse-Fahrzeuge vergeblich auf Käufer. Im Folgejahr kamen dann auch noch die A-Klasse, der CLK und die G-Klasse unter die Räder, 2001 brach der Markt für den CLK und SLK ein, die A-, S- und M-Klasse verkauften sich etwas schlechter als zuvor. Insgesamt aber konnte die Mercedes Car Group ihre Verkäufe in den ersten drei Jahren nach der Fusion um 5 bis 10 Prozent pro Jahr steigern. Das klang gut, war jedoch zu wenig, um die Vorgabe des Vorstandsvorsitzenden zu erfüllen.

Spätestens jetzt hätte er zurückrudern müssen. Doch ein Jürgen E. Schrempp akzeptierte keinen Rückschritt. Sein Unternehmen arbeite »stets auf eine führende Marktposition hin. Und dort, wo wir bereits an der Spitze stehen, werden wir unsere Position behaupten und ausbauen«, lautete die Parole. DaimlerChrysler sei kein Mitläufer, sondern »Antreiber« eines Prozesses, hatte Schrempp vorgegeben.

Er wollte die Konkurrenz vor sich hertreiben. Getriebene aber waren nicht nur die Konkurrenten, sondern auch der Gesamtvertrieb, die Niederlassungsleiter und die Vertragshändler des eigenen Unternehmens. Auf ihnen lastete der Druck, Jahr für Jahr die Verkaufszahlen steigern zu müssen, zumal das Unternehmen viel zu viele Fahrzeuge fertigte.

Das müssen für Jürgen E. Schrempp – im Vergleich zu seinem selbstgesetzten Anspruch – unbefriedigende Fahrzeugverkäufe gewesen sein. Was macht jemand in dieser Situation, der nicht nur in die Annalen der Automobilgeschichte eingehen, sondern der Erfolgreichste von allen sein möchte, die Nummer eins? Das Unternehmen hatte zu funktionieren, sprich auf Teufel komm raus mussten die Absatzzahlen gesteigert werden.

\*

Der Druck war enorm, der auf der Vertriebsgesellschaft Deutschland (DCVD) in Berlin lastete. An deren Spitze stand Eckhard Panka, dessen Aufgabe es war, den bundesweiten Vertrieb des größten deutschen Industrieunternehmens zu forcieren. Nach außen hin feierte der DCVD-Chef Erfolge, beispielsweise verkündete Panka beim Empfang zum Gewinn von »Europas größter Leserwahl« der Zeitschrift *auto, motor und sport*: »Wir verstehen diese Auszeichnung auch als Belohnung für unseren Mut.« Bei Pressekonferenzen verwies er gerne auf die positiven Jahresergebnisse und immer neue Bestmarken bei den Zulassungszahlen für DaimlerChrysler. Für das Geschäftsjahr erwarte er eine weitere Steigerung des Absatzvolumens in einem sich erholenden Markt, sagte er dann zum Beispiel, »durch die Fortsetzung der Produkt-offensive mit einer ganzen Reihe von neuen Modellen fühlen wir uns in dieser Zielsetzung bestärkt« – und so weiter und sofort. Die Journalisten schrieben eifrig mit: Panka gehe es gut, Daimler noch besser, Schrempp am besten.

Da doch eher das Gegenteil der Fall war, suchte man bei der DCVD, den Niederlassungen und den freien Händlern das Schremppsche Nummer-eins-Versprechen auf anderen Wegen zu erfüllen. So konnte in den Jahren nach der Fusion ein System weiter ausgebaut werden, das strafrechtlich gesehen unbedenklich war, jedoch gegen hausinterne Regelungen verstieß: Der so genannte Graumarkt, im Daimler-Deutsch »Parallelmarkt« genannt, diente dem Unternehmen dazu, Fahrzeuge in den Markt zu pressen, die ansonsten schwer oder nicht verkäuflich gewesen wären. Gleichzeitig pushte man die Zulassungsstatistik von Neufahrzeugen, indem man Autos in Deutschland anmeldete, die nie auf einer deutschen Straße fahren sollten. Die DaimlerChrysler-Führung, der Vertrieb und die verkaufenden Händler profitierten auf unterschiedliche Weise davon. Den Schaden hatten diejenigen autorisierten ausländischen Mercedes-Händler, in deren fest zugeteiltem Gebiet Mercedes-Fahrzeuge auftauchten, die nicht von ihnen verkauft worden waren – auch wenn sie dafür eine so ge-

nannte Übergrenziprovion von nur 3 Prozent des Verkaufswerts kassierten.

\*

Die Frage, ob und inwieweit das Unternehmen gegen die ihm von der Europäischen Union – als Ausnahmeregelung – gewährte Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) verstoßen hat, kann weitreichende Folgen für die DaimlerChrysler AG haben. Ende der Neunziger Jahre wurde über den Konzern ein Bußgeld in Höhe von rund 72 Millionen DM verhängt, weil er gegen die Liberalisierung des EU-Binnenmarkts verstoßen hatte, indem er sowohl horizontale als auch vertikale Wettbewerbsbeschränkungen aufrecht erhielt. Zwar wurde das Bußgeld im September 2005 auf 9,8 Millionen Euro reduziert, gleichwohl hatte Daimler das EU-Wettbewerbsrecht bei Fahrzeuggeschäften mit Belgien verletzt.

Im Rahmen eines Antrags auf Freistellung vom Verbot der so genannten selektiven Distribution erkannte die Wettbewerbskommission der EU schließlich die hehren Ziele des Unternehmens an, zu denen die Qualitätssicherung, die Sicherheit der Benutzer und viele andere gezählt wurden. Diese hatte DaimlerChrysler ins Feld geführt, um in den Genuss der GVO zu kommen. Mit anderen Worten: Entgegen dem EU-Prinzip, dass es keine Handelsbarrieren geben dürfe, genossen die Mercedes-Niederlassungsleiter oder -händler Gebietsschutz, das heißt: nur sie und niemand anders durfte die Mercedes-Fahrzeuge in einer bestimmten Stadt oder Region verkaufen – ein System, das durch die Graumarktgeschäfte unterlaufen wurde.

Jede Befreiung von einer EU-Wettbewerbsbeschränkung beinhaltet als Kehrseite das entsprechende Gebot, die damit genehmigte Beschränkung der Vertriebswege und der Absatzmethoden auch einzuhalten. Im Klartext: Wenn DaimlerChrysler Gebietsschutz beantragt mit dem Ziel, dass nicht jedermann Mercedes-Fahrzeuge verkaufen soll, dann darf der Konzern auch selbst nicht

gegen diesen Gebietsschutz verstoßen. Andernfalls wäre es ins Belieben eines derart begünstigten Unternehmens gestellt, völlig willkürlich zu entscheiden, wann es sich daran hält und wann nicht. Wenn ein Unternehmen dennoch im Rahmen von Graumarktgeschäften die eigenen Vertriebsbeschränkungen unterminiert oder aushebelt, droht ihm deshalb ein deftiges Bußgeld. Graumarktgeschäfte können also eine Strafe der EU nach sich ziehen – im Falle DaimlerChrysler unter Umständen sogar in Millionenhöhe.

Auf die Frage eines Aktionärs bei der Hauptversammlung im April 2005 teilte der Daimler-Finanzvorstand Bodo Uebber zur Überraschung vieler mit, man habe zu diesem Zweck bereits einen »ausreichenden Betrag« in den Bilanzen zurückgestellt. War man bei DaimlerChrysler gewillt, durch Fahrzeugverkäufe im so genannten Graumarkt – also an den autorisierten Händlern und Niederlassungsleitern vorbei – unter Umständen sogar gegen europäisches Wettbewerbsrecht zu verstoßen und derartige Verstöße im Falle ihrer Aufdeckung und Ahndung mit entsprechenden Zahlungen abzugelten?

Ein Beispiel von vielen, das die Graumarktgeschäfte der DaimlerChrysler AG und deren dramatische Folgen für einige der Beteiligten aufzeigt, ist der Fall des Gerhard Schweinle.

\*

»Daimler selbst hat uns einen Mitarbeiter für die Parallelmarktgeschäfte zur Verfügung gestellt.«  
*Gerhard Schweinle, Spediteur aus Neudenu*

## Graumarktgeschäfte eines ehemaligen Daimler-Manns

Bis 1999 war ein bekanntes süddeutsches Unternehmen Partner der DaimlerChrysler AG in Sachen Graumarktgeschäfte. Gegen Ende dieser Beziehungen standen eine Vielzahl von S-Klasse-

Mercedes bei einer Spedition im Raum Sindelfingen, wurden jedoch nicht abgenommen, da ein Kunde diese Fahrzeuge nicht mehr haben wollte. Weil es daraufhin zum Zerwürfnis mit der DaimlerChrysler AG kam, beschloss das Münchner Unternehmen, diesen Geschäftsbereich einzustellen.

Beim Daimler suchte man nach einem Ersatzspieler und wandte sich an einen der besten Kunden im Nutzfahrzeuggbereich. »Der Deutschlandvertrieb der DaimlerChrysler AG kam auf uns zu und hat uns gebeten, doch aktiv für sie auf dem Parallelmarkt tätig zu werden«, erinnert sich Gerhard Schweinle.

Der in Neudenau, rund 25 Kilometer von Heilbronn entfernt, wohnende Schweinle war Besitzer der gleichnamigen Firmengruppe, einem der größten Logistikunternehmen in Südwestdeutschland. Zu dieser Zeit beschäftigte die Schweinle-Gruppe mehr als 250 fest angestellte Fahrer bei zwei Tochtergesellschaften im Süden und Osten Deutschlands sowie rund 250 Frachtführer, die für das Unternehmen auf den insgesamt über 500 Mercedes-Sattelzugmaschinen und 1200 -Sattelauflegern fuhren. Die Gesellschaften der Schweinle-Gruppe waren überwiegend in der Rechtsform einer GmbH zusammengefasst, wobei jedes Unternehmen natürliche Personen als Gesellschafter hatte. In der Verwaltungszentrale in Möckmühl, etwa vier Kilometer von Neudenau entfernt, waren 14 Mitarbeiter beschäftigt.

Als die Anfrage der DaimlerChrysler AG kam, ob Schweinle neben seinem Speditionsgeschäft in den Fahrzeughandel des Konzerns einsteigen wolle, war das »für uns eine Ehre und gleichzeitig interessant«, erklärt Schweinle. »Zum einen bekamen wir noch mehr Kontakte für unsere Logistikgeschäfte, und auf der anderen Seite sollten wir eine lukrative Provision beziehen.«

Doch woher sollte er angesichts seines Fulltime-Jobs die Zeit nehmen, nebenher auch noch Mercedes-Fahrzeuge zu vertreiben? »Da wir jedoch weder geeignete Mitarbeiter hatten noch selbst die Zeit fanden, wurde das Problem ganz pragmatisch gelöst: Daimler selbst stellte uns einen Mitarbeiter für die Parallelmarktgeschäfte



zur Verfügung«, erklärte Schweinle. Zudem finanzierte der Konzern über das Daimler-Autohaus Gramling Geschäfte in zweistelliger Millionenhöhe vor. So konnte Schweinle seinem Speditionsgeschäft nachgehen, während sich Daimler-Mann Uwe Ernst Rudolf Brandenburg und ein ihm unterstellter Mitarbeiter um die Autodeals kümmerten.

Seit dem letzten Quartal 1998 war Brandenburg von zu Hause aus und mobil für Schweinle tätig, bis August 2001 war er zugleich bei DaimlerChrysler als Speditionskaufmann beschäftigt. Ab September 2001 arbeitete er als freier Mitarbeiter bei der zur Schweinle-Gruppe gehörenden Firma Teich-Speditions-GmbH, kurz TS.

Brandenburg richtete sich sein Büro mit mehreren Räumen im zweiten Stock des Verwaltungsgebäudes der Schweinle-Gruppe in Möckmühl ein. Hier führte er den Pkw-Bereich mit allen Vollmachten in freier Verwaltung – unter Schweinles Namen und im Sinne von DaimlerChrysler. Im November 2001 bewarb sich Brandenburg um eine Festanstellung in der TS als Leiter der Verkaufsabteilung. Mit seiner natürlichen Autorität und seinem souveränen Auftreten machte der großgewachsene Daimler-Mann seine Sache gut und erarbeitete sich den Ruf eines idealen Vertriebsmanagers.

Für die DaimlerChrysler AG allerdings bargen Brandenburgs Aktivitäten auch ein schwerwiegendes Problem. Schließlich sollte möglichst nicht publik werden, dass der Konzern Fahrzeuge für Graumarktgeschäfte lieferte. Wohl aus diesem Grund wählte der Daimler-Mann Brandenburg das Pseudonym »Herr Simon«. Mit seinem bürgerlichen Namen wäre seine wahre Identität leicht feststellbar gewesen. »Als Daimler Herrn Brandenburg zu uns schickte, wurde er auf seinen Wunsch unter seinem Decknamen »Simon« bei uns eingeführt«, erklärt Schweinle. »Wir alle haben ihn mit »Herr Simon« begrüßt und angesprochen.«

Herr Simon erledigte eigenständig alle Geschäfte, inklusive der Korrespondenz. »Die Mercedes-Fahrzeuge wurden von Herrn Simon an die von ihm mitgebrachten indirekten DC-Geschäfts-

kunden wie Prokar und andere durchgeschoben«, beschreibt Schweinle die Tätigkeit des Daimler-Mannes.

Nur wenn Herr Simon für ein paar Tage Urlaub machte, übernahm Kai-Uwe Teich die Vertretung, was nicht einfach war. »Da Simon Teich in keiner Weise informierte, war dieser in den wenigen Tagen des Urlaubs von Simon total überfordert«, meinte Schweinle. Als Geschäftsführer war Teich in der Schweinle-Gruppe für die NSG-Speditions-GmbH und die TS-Speditions-GmbH im reinen Transportbereich tätig und hatte mit über 250 Fahrern genug zu tun.

»Wir haben den Fahrzeughandel über die bestehende GmbH erledigt, das aber hat alles der so genannte Herr Simon übernommen.« Wegen seines Tarnnamens Simon konnte Uwe Brandenburg persönlich keine vom Autohaus Gramling angewiesenen Schecks unterzeichnen; das übernahmen Teich oder Schweinle. »Ich unterschrieb die Schecks, die von ihm oder seinen Mitarbeitern vorbereitet worden waren, wenn Herr Teich nicht da war. Ansonsten schauten wir mehr oder minder zu und bekamen monatlich Zahlen vorgelegt.«

Weder Teich noch er selbst hätten Schlüssel zu Simons Räumlichkeiten im zweiten Stock besessen, sagt Schweinle. Die Fahrzeuggeschäfte habe »Herr Simon über einen Händler in Leipzig und vor allem über das Autohaus Gramling in Mosbach abgewickelt«. Über Leipzig hatten Simon und Teich, der wegen der zu leistenden Unterschrift mitgereist war, eine Vielzahl von Autos bestellt. »Wir gaben vor allem unseren seriösen Namen her, ohne zu ahnen, dass wir für unseriöse Geschäfte missbraucht wurden«, behauptet Schweinle.

Der autorisierte Daimler-Händler Heinrich Gramling leitete das Mercedes-Autohaus im 25 Kilometer entfernten Mosbach, in dessen Zuständigkeitsbereich die Schweinle-Gruppe ansässig war. Vom Großraum Mannheim aus, der in der Daimler-Aufteilung überraschender Weise bis an Möckmühl heranreichte, war der Gebietsbetreuer Achim Kowalski für Schweinle zuständig. Über

das Autohaus Gramling erwarb die Schweinle-Gruppe von Mitte 1998 bis Ende 2001 insgesamt rund 1800 fabrikneue Mercedes-Fahrzeuge. DaimlerChrysler gab der TS-Speditions-GmbH einen zehnpromzentigen Mengenrabatt, der größtenteils von Simon an die von ihm mitgebrachten Kunden weitergegeben wurde. Im Durchschnitt verblieben bei der TS pro Fahrzeug zwischen 2 und 3 Prozent. Zudem vergütete das Autohaus Gramling die vergleichsweise geringe Provision von maximal 2 Prozent an die TS, auf wenig gefragte Modelle gab es 1 Prozent mehr.

Angesichts der beträchtlichen Fahrzeugmenge und der hohen Preise war das ein angemessener, keinesfalls überzogener Vorteil. Im Klartext bedeutet dies, dass die DaimlerChrysler AG ihre Automobile über die TS-Speditions-GmbH teurer ins Ausland verkaufen konnte, als diese zum damaligen Zeitpunkt für das Unternehmen am deutschen Markt abzusetzen gewesen wären. Die sonst üblichen Kosten für Logistik, Versand und Verkaufmanagement fielen bei diesen Graumarktgeschäften für DaimlerChrysler nicht an. Alle Fahrzeuge wurden an die von Brandenburg alias Simon eingebrachten Großkunden verkauft. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Fahrzeuge nicht in Deutschland verkauft und wieder zugelassen wurden.

Bis auf etwa 20 Fahrzeuge wurden nach und nach fast alle Mercedes ins Ausland verbracht. Zu rund einem Drittel kamen diese Autos aus Lagerbeständen der DaimlerChrysler AG. Von der weißen Lackierung über die typischerweise fehlenden Navigationssysteme bis zu den speziellen Klimapaketen deuteten die Zusatzausstattungen der Limousinen auf einen Verkauf nach Fernost hin. Die Mercedes-Fahrzeuge wurden von Uwe Brandenburg alias Simon an von ihm mitgebrachte Großkunden wie die österreichische Firma Prokar verkauft, die diese dann nach Taiwan, Japan und in andere Länder exportierten. Die Einhaltung einer sechsmonatigen Haltepflicht, wonach der Neudenaier die Fahrzeuge vor dem Export für ein halbes Jahr in Deutschland hätte belassen müssen, war Schweinle zufolge vertraglich nie vereinbart worden.

Anfangs erfolgte die Abwicklung der Geschäfte über die Schweinle Leasing GmbH. »Auf Wunsch eines Mitglieds der Geschäftsleitung der DCVD wurden Parallelmarktgeschäfte etwa ab Anfang des Jahres 2000 auf die TS Speditions-GmbH umgestellt«, erklärt Gerhard Schweinle. Den Grund für diese Maßnahme sieht Schweinle darin, dass der Daimler-Vertrieb »das Problem hatte, dass das Wort ›Leasing‹ nach Weiterverkauf aussehen würde«. Dann hätte man sich »bei seinen selektiven Vertriebspartnern rechtfertigen müssen«, begründet Schweinle die Umstellung, »und bat uns deshalb, eine ›neutrale‹ Firma bereitzustellen.« Daraufhin ließ man die Fahrzeuglieferungen ab Mitte des Jahres 2000 über die TS GmbH, eine Tochterfirma der Schweinle-Gruppe, laufen, in der formal Kai-Uwe Teich Geschäftsführer war. Faktisch führte jedoch allein Brandenburg, der bis August 2001 sein Gehalt von DaimlerChrysler bezog, unter seinem Tarnnamen Simon die Geschäfte.

\*

29. November 2001, 9.00 Uhr. An diesem Donnerstagmorgen fuhren überraschend mehrere Busse mit Steuerfahndern, Kriminalpolizisten und Staatsanwälten auf dem Firmengelände der Schweinle-Gruppe in Möckmühl und auf dem Privatgelände der Familie Schweinle in Neudenu vor und führten eine groß angelegte Razzia in der Firmenzentrale und den Privaträumen durch. Zeitgleich wurden mehrere Mercedes-Niederlassungen und die Firma Prokar in Österreich auf den Kopf gestellt. Gerhard Schweinle und Kai-Uwe Teich wurden verhaftet, mehrere tausend Leitz-Ordner und Datenträger beschlagnahmt.

Schweinle wurde anfangs in eine völlig verdreckte Ausnüchterungszelle auf der Polizeiwache Neckargartach gebracht und anschließend dem Stuttgarter Haftrichter Blankenbach vorgeführt. Eindringlich wies der Spediteur den Richter darauf hin, dass er zu Unrecht der Umsatzsteuerhinterziehung verdächtigt werde. Die

Fahrzeuge seien ganz legal an Abnehmer in Europa geliefert worden. Deshalb sei auch vorgeschrieben, diesen kommerziellen Kunden die Fahrzeuge ohne Mehrwertsteuer zu berechnen. Brandenburg alias Simon hätten ihm und mehreren Zeugen immer wieder versichert, dass steuerrechtlich alles sauber abgewickelt und die Autos durch einen seriösen Spediteur nach Österreich und Belgien verbracht würden. »Wo soll da eine Umsatzsteuerhinterziehung stattfinden?« empörte sich Schweinle.

\*

Kai-Uwe Teich wurde nach seiner Verhaftung auf direktem Weg zur Heilbronner Kriminalpolizei gebracht, wo seine Fingerabdrücke genommen, Fotos geschossen und ein kurzes Verhör durchgeführt wurde. Anfangs bewachten ihn zwei Kripobeamte, später kam noch eine Frau vom Finanzamt Heilbronn dazu. Alle drei redeten auf ihn ein: »Belasten Sie Herrn Schweinle, dann können Sie sofort wieder heimgehen. Sie müssen nur sagen: Der Schweinle ist schuld«, erinnert sich Teich.

Der Leipziger durfte sich nicht einmal von seiner Familie verabschieden, selbst ein Anruf war verboten. »Ich wurde wie ein Schwerverbrecher behandelt, weil ich nicht bereit war, über Herrn Schweinle die Unwahrheit zu sagen«, erklärt der Geschäftsführer der TS-Speditions-GmbH. Später wurde Teich dem Stuttgarter Haftrichter vorgeführt, der ihn im Beisein einer Staatsanwältin etwa 20 Minuten lang vernahm. Als der Leipziger gegen 20 Uhr wieder in Heilbronn ankam, machten die Polizisten Feierabend und sperrten ihn »in eine stinkende Ausnüchterungszelle«.

Am nächsten Morgen ging es zur Sache: »Ich wurde von dem Kommissar und einem Kollegen, beide mit geladener und noch gesicherter Pistole bewaffnet, in die JVA Schwäbisch Hall gebracht«, schildert Teich. »Auf der Fahrt wieder das gleiche Palaver: Eine Stunde lang boten die zwei mir an, direkt mit mir nach Stuttgart zum Haftrichter zu fahren, wenn ich Gerhard Schweinle

belasten würde – dafür käme ich frei, versprochen sie mir.« Teich weigerte sich standhaft und wurde inhaftiert.

\*

Daimler-Mann Uwe Brandenburg wurde noch am gleichen Tag vernommen. Bei seiner Vernehmung bestätigte er, dass er und nicht Schweinle die Geschäfte erledigt habe: »Ich bestelle für bereits vorhandene Kunden die gewünschten Fahrzeuge«, gab Brandenburg zu Protokoll. »Die kaufmännische Abwicklung dieser Geschäfte wird von mir vorbereitet.« Unumwunden gestand Uwe Brandenburg ein, dass die Kunden »ausschließlich von mir erschlossen« wurden. »Auch meinen Kundenstamm habe ich in die TS eingebracht.« Schlecht fuhr er damit nicht, denn seine Provision wurde »ab November 2001 mit einer monatlichen Pauschale in Höhe von 15 000 DM festgelegt«.

Trotzdem wurden Gerhard Schweinle und Kai-Uwe Teich in Untersuchungshaft genommen und nicht Uwe Brandenburg. Obwohl Schweinle wie auch Teich einen festen Wohnsitz, Arbeit und schulpflichtige Kinder hatten, wurde ihnen Fluchtgefahr unterstellt.

\*

Zu Hause in Möckmühl versuchte derweil Schweinles Ehefrau Sigrid die Geschäfte weiterzuführen, was wegen der fehlenden Geschäftsunterlagen kaum möglich war. Die Unternehmensgruppe Schweinle war durch die Beschlagnahmung aller Unterlagen weitgehend lahmgelegt.

Sigrid Schweinle ist eine starke Frau mit ausgeprägter Persönlichkeit. All die Jahre hatte sie eng mit ihrem Mann zusammengearbeitet und ihm auch bei geschäftlichen Angelegenheiten tatkräftig zur Seite gestanden. Sie wusste, dass ihr Mann nichts Illegales getan hatte, und gab ihr Bestes, um die Schweinle-Gruppe mit

ihren Beschäftigten, den Fahrern und Zulieferern am Laufen zu halten. Bereits wenige Tage nach der Verhaftung ihres Mannes erteilte sie firmenintern die Anweisung, jegliche Zusammenarbeit mit Uwe Brandenburg mit sofortiger Wirkung einzustellen, und sprach für ihn ein Hausverbot aus. Im Unternehmen gaben alle Mitarbeiter der Schweinle-Gruppe ihr Bestes, denn man war sich sicher, dass man dieses Unrecht überstehen würde.

\*

Da Schweinle und Teich unabhängig voneinander übereinstimmende Aussagen machten, flogen die Staatsanwältin Dr. Kerst und ein weiterer Staatsanwalt nach Berlin in die Zentrale der DCVD und baten den Pkw-Vertriebsleiter Jürgen Fahr um Aufklärung. Zu diesem Zeitpunkt war die Verhaftung von Gerhard Schweinle schon längst in allen Medien, und Dr. Fahr zeigte sich entsprechend gut präpariert. Er leugnete jegliche Zusammenarbeit mit Schweinle und wies ausdrücklich darauf hin, dass man niemals Graumarktgeschäfte machen würde. Überhaupt hätte Daimler alle an die Schweinle-Gruppe gelieferten Autos viel besser verkaufen können.

Fahrs Aussage führte dazu, dass Gerhard Schweinle und Kai-Uwe Teich weiter in U-Haft blieben. Auf Grund der Beschuldigungen von Fahr leitete die Stuttgarter Staatsanwaltschaft ein weiteres, viel schwerwiegenderes Strafverfahren gegen Schweinle und Teich ein. Diesmal lautete der Vorwurf auf Betrug zum Nachteil der DaimlerChrysler AG, was den beiden Angeklagten keine Chance ließ, aus der menschenunwürdigen Untersuchungshaft entlassen zu werden. Da nutzte es nichts, dass Schweinle und Teich wiederholt ihre Unschuld beteuerten und zugleich DaimlerChrysler belasteten. Die Hoffnung von Sigrid Schweinle und der gesamten Familie, die tagtäglich auf die Nachricht von der Freilassung ihres Mannes wartete, sollte sich noch lange nicht erfüllen.

\*

»Für mich war Stammheim die Hölle auf Erden.«  
*Gerhard Schweinle*

## In der Hölle von Stammheim

29. November 2001. Beginn der Untersuchungshaft. Abgesehen von der Unterwäsche wurden Gerhard Schweinle sämtliche persönlichen Kleidungsstücke abgenommen. Bereits die ersten fünf Tage in der Justizvollzugsanstalt Stuttgart-Stammheim entwickelten sich zum Horrortrip. Der Nichtraucher Schweinle wurde mit fünf Kettenrauchern und Randalierern in eine Vier-Mann-Zelle gesperrt. Erst danach folgte die Eingangskontrolle, wieder in Unterhosen. Nach dieser ersten Untersuchung wurde Schweinle ganztägig in einer rundum gekachelten Wartezelle mit starken Rauchern untergebracht, anschließend in eine Einzelzelle verlegt.

Was folgte, hat Schweinle als Isolationshaft erlebt: 23 Stunden am Tag allein in einer 8,2 Quadratmeter kleinen Zelle. Erlaubt war ein einstündiger »Hofgang« auf dem Dach des mehrstöckigen Gebäudes, wo die Inhaftierten im Winter Wind und Wetter ausgesetzt waren. Rund 100 Gefangene auf 200 Quadratmetern versuchten sich hier durch Bewegung etwas Wärme zu verschaffen. Das kleinmaschige Gitter rund um das Dach wirkte wie eine Sichtblockade und versperrte den Blick in die Freiheit.

Dieser einen Stunde »Hofgang« folgten weitere 23 Stunden in der Einzelzelle. Schweinle hatte Pech, es war ein eisig kalter Winter. Mehr als einmal fiel tagelang die Heizung aus, und dann herrschte im vierten Stock klirrende Kälte: bis zu 15 Minusgrade tagsüber, nachts deutlich darunter. Schweinle protestierte vehement gegen die Haftbedingungen und wurde schließlich innerhalb der Abteilung verlegt, was an der dort herrschenden hohen Luftfeuchtigkeit und der damit verbundenen Schimmelbildung wenig änderte.

Weil er angesichts der dünnen Bettdecke Erfrierungen fürchte-



te, wickelte er sich das Handtuch um den Kopf und versuchte in voller Montur zu schlafen, was in dem heruntergekommenen Bett schwerlich möglich war. Mit der Zeit bekam er auf der alten Schaumstoffmatratze Rückenschmerzen. Nachts strahlten die Scheinwerfer durch das engmaschige Lochblech gleißend hell in die Zelle, denn die Fenster hatten keine Vorhänge und durften auch nicht zugeklebt werden – aus Sicherheitsgründen, wie es hieß. Da zudem nachts Gefangene in den Nachbarzellen randalierten, litt Gerhard Schweinle unter permanentem Schlafentzug.

Das mit Eisenteilen gesicherte Fenster mit dem Lochblech davor verhinderte, dass Schweinle ungehindert hinaussehen konnte. Im Ergebnis war es in der Zelle nachts heller als tagsüber, wenn das Tageslicht diffus durch das Fenster drang. Das Licht der Neonleuchte führte bei Gerhard Schweinle zu Kopfschmerzen, mit der Zeit schmerzten seine Augen, und die Sehfähigkeit ließ nach. Neben den Schimmelpilzen an den Wänden des verdreckten Raumes gab es noch ein weitaus größeres Gesundheitsproblem: die immense Asbestbelastung des Gebäudes. Die war darauf zurück zu führen, dass die Zellen mit einer Feuerhemmplatte aus Asbest in der Größe von rund 2 Meter auf 1,25 Meter auf 6 Zentimeter versehen waren. Die Auslegung mit Asbest war aus Brandschutzgründen bereits mit Errichtung der Gebäude Anfang der sechziger Jahre erfolgt. Dabei dienten die Asbestplatten zur Abdeckung des Versorgungsschachts und zugleich als Befestigungselement für das Spiegelblech, das Waschbecken und die Toilette. Seit Jahrzehnten schon waren diese Platten eine immense Gesundheitsbelastung der Inhaftierten und des Personals.

Bis heute, so Schweinle, sei die Justizvollzugsanstalt Stammheim, die »Mutter aller Hochsicherheitsgefängnisse«, eine »verseuchte Asbestkammer« und damit eine Gefahr für Gefangene und Beamte. Ebenso lange ist der Ruf der JVA Stammheim geprägt von den Inhaftierungen der Terroristen der Roten Armee Fraktion (RAF) in den siebziger Jahren. Doch die Haftbedingungen des vergleichsweise unbedeutenden Gerhard Schweinle waren

eher schlechter als die der im Licht einer kritischen Öffentlichkeit stehenden RAF-Terroristen.

\*

Gerhard Schweinle litt schwer unter der Trennung von seiner Familie und den Haftbedingungen in Stammheim. Nicht lange nach der Einlieferung erlitt er einen Hörsturz, der anfangs nicht einmal behandelt wurde. Erst nachdem sein Verteidiger Peter Müller Protest einlegte, wurde Schweinle einem Hals-Nasen-Ohren-Arzt vorgeführt, der ihn sofort ins Justizvollzugskrankenhaus Hohenasperg einwies, wo er bis kurz vor Weihnachten 2001 blieb. Auf dem Hohenasperg wurde er tagelang mit einem sterbenskranken Mann zusammengelegt. Niemals hätte der loyale Staatsbürger Schweinle geglaubt, dass die Justiz einen Menschen so behandeln könnte. Was auf ihn selbst zukommen sollte, konnte er zu diesem Zeitpunkt nicht erahnen.

Schweinle wurde nach Stammheim zurückgebracht, wo man ihm mitteilte, dass seine Beschwerde gegen den Haftbefehl abgelehnt worden war. Am 22. Dezember 2001 wurde seiner Frau erstmals erlaubt, ihn im Gefängnis zu besuchen. Heiligabend verbrachte Gerhard Schweinle in seiner Zelle, der bekennende Christ durfte an der Messe in der Gefängniskirche nicht teilnehmen.

\*

Die Essensrationen waren knapp bemessen. Erst nach einer Beschwerde über den Gefangenenrat wurden mehr Brot und Speisen ausgegeben. Zu trinken erhielten die Gefangenen Tee oder Kaffeeersatz, jedoch kein Mineralwasser oder andere Getränke. Wer Durst hatte, musste das im Winter eiskalte Leitungswasser trinken. Erst Mitte Januar 2002 konnte Schweinle am Einkauf in Stammheim teilnehmen und sich mit dem Nötigsten versorgen; die Belieferung über Drittfirmen war verboten. Ende Januar, zwei

Monate nach seiner Einlieferung, erhielt er seine Privatkleidung. Am Kirchgang durfte er noch immer nicht teilnehmen. Ende März wurde das Haftentlassungsgesuch des angesehenen Karlsruher Rechtsanwalts Prof. Dr. Günter Widmaier vom Strafsenat des 1. Oberlandesgerichts mit dem Hinweis abgelehnt, die Ausführungen gingen an der Sache vorbei.

\*

Vom Typ her war Gerhard Schweinle ein lebensfroher und kontaktfreudiger Mensch. Auch im Gefängnis wollte er aktiv sein und sich am gesellschaftlichen Leben beteiligen. Neben dem Chor und der Sportgruppe interessierte ihn vor allem die Teilnahme an kirchlichen Gesprächskreisen, was jedoch nicht im gewünschten Umfang möglich war, weil das spärliche Angebot mit der Nachfrage nicht Schritt halten konnte. Außer Tischtennis, das de facto kaum stattfand, gab es keinerlei Sportgruppen.

Die Monate verflossen, und der Spediteur war weiterhin Tag für Tag 23 Stunden lang in seiner winzigen Zelle eingesperrt. Selbst noch im April 2002, also nach fünfmonatiger Untersuchungshaft, wurde der Antrag des Geschäftsmanns zum Telefonieren abgelehnt. Damit war Schweinles Versuch gescheitert, vom Gefängnis aus seiner unternehmerischen Tätigkeit nachzukommen. Auch vom Gericht wurde für keine der GmbHs ein zeitweiliger Ersatzgeschäftsführer eingesetzt. Die Zerstörung seiner beruflichen Existenz hätte wirkungsvoller nicht sein können.

\*

Duschen war gemeinsam mit acht oder mehr Mitgefangenen lediglich zweimal die Woche möglich, allerdings nur im einseharen Bereich. Wenn Gerhard Schweinle auf die Toilette musste, dann gab es dafür nur eine Kloschüssel ohne Klobrille in seiner Zelle. Diese war so installiert, dass er sich sofort im Blickfeld der Wärter

befand, wenn sie unangekündigt die Metalltür öffneten. Schweinle stellte einen Antrag auf Einrichtung eines Sichtschutzes, der ebenso abgelehnt wurde wie sein Antrag auf die Installation einer Klobrille und eines Deckels auf seiner Toilettenschüssel. Entsprechend lang hielt sich der Geruch.

\*

Anfang Mai 2002 bekam Schweinle endlich, wie gewünscht, eine Aufgabe. Im Keller durfte er in der Bücherei arbeiten, einer Sammlung von rund 16 000 Bänden, die in ehemaligen Zellen auf alten Regalen lagerten. Hier arbeitete er zusammen mit vier, fünf Mitgefangenen unter erbärmlichen Bedingungen.

Bei der Haftprüfung Mitte Mai wurde sein Haftbefehl per Beschluss des Amtsgerichts Stuttgart aufrechterhalten. Wie lange würde er noch in Stammheim einsitzen müssen?

\*

Während sich die Stammheimer Justizbeamten um Menschlichkeit bemühten, ließen Staatsanwaltschaft und Richter keine Gnade walten. Als Gerhard Schweinle ins Krankenhaus Hohenasperg eingeliefert wurde, war sein Vater schwer erkrankt. Dessen Gesundheitszustand verschlechterte sich zusehends, was nach fachärztlicher Diagnose nicht zuletzt mit der psychischen Belastung auf Grund der Inhaftierung seines Sohnes zusammenhing. Ab dem 20. Mai 2002 stellte Schweinle mündlich wie schriftlich mehrere Anträge, seinen Vater am Sterbebett besuchen zu dürfen. Doch bevor sie bearbeitet wurden, starb sein Vater am 27. Mai, ohne dass er ihn noch einmal hätte sehen oder mit ihm sprechen können.

Vor allem dem Einsatz des Anstaltsgeistlichen Dekan Gregor Sorg war es zu verdanken, dass Gerhard Schweinle vier Tage danach wenigstens an der Beerdigung seines Vaters teilnehmen

konnte – unter Bewachung und mit der Zusicherung des Anstaltsgeistlichen, ihn zu begleiten und wieder zurück zu bringen.

Einmal mehr ließen die unmenschlichen Zustände seiner Haft Gerhard Schweinle in psychische Abgründe stürzen. »Ohne die fürsorgliche Betreuung der Beamten und Anstaltsgeistlichen in dem Hochsicherheitsgefängnis, allen voran Dekan Sorg, Pfarrer Pfründer, Frau Mayer und Schwester Marion, hätte ich es nie geschafft«, sagt Schweinle.

\*

Juni 2002. Vor Gerhard Schweinles Verhaftung war die Unternehmensgruppe einer der größten Logistikdienstleister der DC-Werke Sindelfingen und Rastatt gewesen. Schweinle hatte mit enormem Arbeitsaufwand die so genannte Just-in-time- und Just-in-sequence-Belieferung der Werke aufgebaut. Die ab dem Jahr 2000 eingeführte Just-in-sequence-Belieferung garantierte den exakten Ablauf der Arbeitsschritte durch die Bandarbeiter. Die Materialien wurden in der richtigen Reihenfolge und im entsprechenden Takt angeliefert, so dass die Arbeiter nur noch in die bereitgestellte Kiste greifen und das passende Teil für das entsprechende Fahrzeug herausnehmen mussten. Mit geringsten Lagerbeständen konnte somit die zeitgerechte Belieferung der Bänder in der kommissionierten, also kundenbezogenen Reihenfolge erfolgen – ein System, mit dessen Umsetzung Schweinle sich ein beachtliches Renommee erwarb.

Bis dato liefen die Geschäfte der Schweinle-Gruppe trotz der Inhaftierung der beiden Geschäftsführer halbwegs geordnet weiter. Nunmehr waren Schweinle und Teich mehr als ein halbes Jahr in Untersuchungshaft und weigerten sich standhaft, das gewünschte Geständnis abzulegen. Der Showdown vor Gericht war unvermeidbar.

Dann kündigte DaimlerChrysler am 26. Juli 2002, einen Monat nach Einreichung der Anklage beim Landgericht am 25. Juni, auch

noch die Logistikverträge mit Gerhard Schweinle fristlos und schrieb gleichzeitig dessen Kunden an, dass er Hausverbot bei dem Stuttgarter Autokonzern habe. Durch die fristlose Kündigung, insbesondere jedoch durch die Mitteilung an Schweinles Kunden, verlor die Schweinle-Gruppe ihre Geschäftspartner, zu denen unter anderem Michelin, Goodyear, Ronal, Petri, SAI und andere gehört hatten. Mit dem Rückzug von DaimlerChrysler standen über Nacht mehr als 200 Lkw schlagartig still.

»Wir mussten die Raten an die DC-Bank bezahlen und alle Kosten, wie Fahrerlöhne, aufbringen – und hatten keine Arbeit mehr. Da entschlossen wir uns für die Liquidierung und für den Kampf um die Wahrheit«, erklärt Sigrid Schweinle, die ihren Mann nie verloren gab.

\*

Ende Juni 2002 erfolgte die Anklage vor dem Landgericht Stuttgart, das drei Wochen danach beschloss, den Haftbefehl gegen Gerhard Schweinle weiterhin aufrecht zu erhalten. Mit dem 8. August erging ein neuer Haftbefehl des Landgerichts.

Am 10. September, acht Tage vor Beginn der Hauptverhandlung gegen Schweinle, wandte sich dessen Strafverteidiger Peter Müller an den Strafsenat des Oberlandesgerichts, weil er die Objektivität des ermittelnden Oberstaatsanwalts Dr. Martin Klose nicht mehr gewährleistet sah. Hintergrund seines Schreibens war eine Besprechung beim Landgericht, an der sowohl die Richterinnen als auch der Oberstaatsanwalt und die Verteidiger teilgenommen hatten. »Die Staatsanwaltschaft trete allen Überlegungen einer möglichen Haftverschonung schon deshalb entgegen, weil dafür gesorgt werden müsse, dass sich der Angeklagte nie mehr als Unternehmer betätigen kann«, soll Oberstaatsanwalt Klose gemäß dem Schreiben von Rechtsanwalt Müller gesagt haben. Klose sei der Ansicht, dass »die Unternehmensgruppe Schweinle ausschließlich auf Lug und Trug aufgebaut« sei, zitierte Müller den Oberstaatsanwalt.

In seiner Wut über die Inhaftierung hatte Gerhard Schweinle die Staatsanwaltschaft Stuttgart in den Monaten zuvor massiv kritisiert und sie beschuldigt, als verlängerter Arm von Daimler-Chrysler aufzutreten. Tatsache war, was Müller in seinem Schreiben mit folgenden Worten beschrieb: »Die Unternehmensgruppe Schweinle wird in diesen Tagen zerschlagen.« Angesichts der geschäftlichen Lage der Schweinle-Gruppe meinte Müller, die Staatsanwaltschaft »habe ihr Ziel erreicht, bei dessen Verfolgung sie sich erfolgreich des Strafsenats bedient«.

\*

Einen Tag vor Beginn des Prozesses gegen Schweinle wurde der Mitangeklagte Kai-Uwe Teich von der Justizvollzugsanstalt Schwäbisch Hall nach Stuttgart-Stammheim verlegt. Das hatte massive Folgen für Schweinles Leben im Gefängnis, denn weil die beiden Angeklagten keinesfalls miteinander in Kontakt kommen durften, wurden Schweinle sämtliche Vergünstigungen gestrichen: seine Erlaubnis zur Arbeit in der Bücherei, die Gesprächskreise, die Gottesdienste und Bibelstunden. Schweinle wurde in eine Zelle im fünften Stock gebracht und lebte in den kommenden Monaten in seiner Einzelzelle erneut wie in Isolationshaft.

Kai-Uwe Teich erging es nicht besser. Ihn steckte man in eine so genannte Transportzelle, die nur für den vorübergehenden Aufenthalt gedacht war. Hier im Erdgeschoss des Stammheimer Hochsicherheitsgefängnisses wurden die Häftlinge üblicherweise nur kurzzeitig eingesperrt, um dann nach verschiedenen Kriterien weiter verbracht zu werden. Doch statt der Einlieferung in eine normale Zelle, wo er alles Persönliche hätte auspacken können, musste Teich fast ein weiteres Jahr in der Transportzelle mit wechselnden Mitgefangenen zubringen und seine Habseligkeiten in Kartons aufbewahren.

\*

Wenn der Unternehmer Schweinle und sein Mitangeklagter Teich vor Gericht erscheinen mussten, wurden sie an den Händen gefesselt in einem Transportbus nach Stuttgart gefahren. Bis Prozessbeginn wurden sie jeweils im Vorführbereich des Gerichts untergebracht, in gekachelten »Kellerlöchern«, wie Schweinle sagt. Anfangs wurde Schweinle noch mit einem Mittagessen versorgt, später gab es nur trockenes Brot mit einer Käsescheibe. Eigenverpflegung war nicht möglich. Oft musste er stundenlang warten, da die Transporte zwischen dem Hochsicherheitsgefängnis und dem Landgericht nur zweimal am Tag stattfanden.

\*

Am 18. September 2002 eröffnete die Vorsitzende Richterin Regina Rieker-Müller die Hauptverhandlung am Landgericht Stuttgart. Drei Tage lang wurde die 68-seitige Anklageschrift verlesen, in der jedes einzelne Fahrzeug aufgelistet war. Schnell wich die erwartungsvolle Stimmung auf Seiten der Angeklagten, die sich darauf eingestellt hatten, gleich zu Beginn der Verhandlung zur Sache befragt zu werden, einer allgemeinen Abstumpfung.

Mitte Oktober lehnte das Landgericht Stuttgart einen weiteren Antrag zur Aufhebung des Haftbefehls ab. Zwei Wochen später, am 31. Oktober 2002, erstattete die DaimlerChrysler AG Strafanzeige gegen den Spediteur aus Neudenu. Der Autokonzern habe »im Zeitraum von 1998 bis 2001 Herrn Schweinle Fahrzeuge mit nicht unerheblichen Rabatten auf Grund besonderer Mengenrabattabkommen geliefert«. Daimlers Vorwurf: Schweinle habe »uns durch Täuschung zur Berechnung der gelieferten Fahrzeuge mit den nicht unerheblichen Rabatten veranlasst«. Soweit er die Konditionen der Mengenrabattabkommen nicht eingehalten habe, »fühlen wir uns geschädigt«.

Schweinle wies den Vorwurf kategorisch zurück: Er habe diese Abkommen »nie abgeschlossen, alle Beteiligten wollten dieses Geschäft machen«. DaimlerChrysler dagegen behauptete,



Schweinle habe das Unternehmen betrogen, weil er die Autos mit einem zehnpromzentigen Rabatt hätte verkaufen können. De facto aber verkaufte Brandenburg die Fahrzeuge weiter, während die zur Schweinle-Gruppe gehörende TS-Speditions-GmbH vom DaimlerChrysler-Autohaus Gramling lediglich eine geringe Provision sowie niedrige Rabatte erhielt. Schweinles Meinung dazu ist klar: »Daimler wollte uns vor Gericht verrecken lassen.«

Am 9. Dezember 2002 war der prominenteste Zeuge im Fall Schweinle geladen: Der Chrysler-Chef Dr. Dieter Zetsche bestritt, Gerhard Schweinle näher gekannt zu haben und von dessen Fahrzeuggeschäften Näheres gewusst zu haben. DC-Mitarbeiter wie Dr. Jürgen Fahr sowie Heinrich Gramling, der geschäftsführende Gesellschafter des gleichnamigen Autohauses, und sein Verkaufsleiter Rainer Körner bestätigten mit ihren Aussagen einhellig Schweinles Verwicklung in den Graumarktdeal und dessen vermeintlichen Betrug zu Lasten der Daimler Chrysler AG.

Das Jahr endete für Schweinle damit, dass die Stuttgarter Justiz erneut einen Antrag seiner Verteidiger zur Aufhebung des Haftbefehls ablehnte. Das Landgericht begründete die Ablehnung in mündlicher Verhandlung damit, dass der Angeklagte Schweinle so massiv seine Unschuld beteuere und Zeugen befrage, dass das Gericht den Eindruck habe, er glaube selbst nicht an einen Freispruch. Wenn er aber selbst Zweifel an einem Freispruch durch das Landgericht habe, bestehe Fluchtgefahr. Zum zweiten Mal musste Gerhard Schweinle Weihnachten und Neujahr in seiner Zelle im Hochsicherheitsgefängnis verbringen. Teich, der sich weiterhin weigerte, Schweinle zu belasten, erging es auch nicht besser.

\*

Gerhard Schweinle behauptet, ihm seien wiederholt Deals angeboten worden, die er nicht annahm. Hätten Schweinle und Teich ihre Schuld eingestanden, so wären sie sofort freigekommen – doch keiner von beiden ließ sich auf solche Angebote ein.

Schweinle erwies sich als nicht kooperativ. Ab Mitte Februar 2003 wurden die Geschäftsbesuche seiner Ehefrau, die die Leitung der Schweinle-Gruppe so gut wie möglich übernommen hatte, gestrichen. Von jetzt an durfte Sigrid Schweinle ihren Mann gerade noch dreimal im Monat für je dreißig Minuten besuchen – eine Zeit, die zu großen Teilen für Formalitäten wie den Tausch von Wäsche oder Eingangskontrollen draufging. Eineinhalb Stunden, das war die gesamte Besuchszeit eines Monats.

Am 19. Februar 2003 lehnte das Landgericht Stuttgart auch einen weiteren Antrag zur Aufhebung des Haftbefehls ab. Ende des Monats ging es Sigrid Schweinle an den Kragen. Mit dem Vorwurf, sie habe vom Betrug ihres Mannes zu Lasten von DaimlerChrysler profitiert, wurde ihr gesamtes Vermögen arrestiert, was die Familie in akute Finanznot brachte. Sigrid Schweinle hatte keinerlei finanzielle Mittel mehr, auch ihr Gehalt wurde beschlagnahmt, nicht einmal der der Familie zustehende gesetzliche Mindestsatz pro Monat wurde der Frau und ihren Kindern zugestanden.

Am 26. Februar gab es erneut Hausdurchsuchungen im Privathaus der Schweinles und den Geschäftsräumen der Firmen, in der Woche danach erlitt Gerhard Schweinle wieder einen Hörsturz. Besuche seiner Ehefrau durften jetzt nur noch im Beisein der Steuerfahndung stattfinden.

\*

Mit zunehmender Haftdauer nahmen Schweinles gesundheitliche Probleme zu. Am 5. März 2003 erlitt der Neudenauser einen weiteren schweren Hörsturz. Schweinle wurde Fluchtgefahr unterstellt, so dass er – gefesselt an Händen und Füßen – von zwei Polizeibeamten zu einem HNO-Arzt gebracht wurde, der bei ihm tatsächlich einen Hörsturz feststellte. Gerhard Schweinle wurde ins Stuttgarter Katharinenhospital eingeliefert, wo eine weitere medizinische Untersuchung den Hörsturz bestätigte. Als mögli-

che Gründe wurden psychogene Ursachen im Zusammenhang mit der mittlerweile fünfzehntonatigen Untersuchungshaft genannt.

\*

Am 12. Mai 2003 lehnte Richterin Rieker-Müller vom Landgericht Stuttgart den nächsten Antrag auf Aufhebung des Haftbefehls ab. Anfang Juni 2003, anderthalb Jahre nach Beginn seiner Untersuchungshaft, erhielten die beiden Söhne von Gerhard Schweinle erstmals eine Besuchserlaubnis. Wenige Tage danach wurde ein Antrag abgelehnt, seine Mutter am Krankenbett zu besuchen. Selbst ein Telefonat mit der schwerkranken Mutter wurde Schweinle untersagt. Mit Verfügung vom 27. Juni 2003 wurden Besuche der Familie unter Aufsicht des Anstaltsgeistlichen verboten. Schweinles Briefe wurden die ganze Zeit über zensiert, sogar seine Schreiben an das Bundesverfassungsgericht.

\*

Die Aufzählung der Repressionen ließe sich noch verlängern. »Ich wurde im Hochsicherheitsgefängnis Stammheim wie ein Schwerverbrecher behandelt und gedemütigt. Dort hatten viele der Beamten kein Verständnis für diese Maßnahmen und entschuldigten sich sogar bei mir«, sagt Gerhard Schweinle. Während seiner Haftzeit erlitt er mehrere Hörstürze und nahm insgesamt rund 40 Kilogramm ab.

Schlimmer als die physischen Folgen der Haft waren die seelischen. Denn wer sich solchen Repressionen ausgesetzt sieht, wer erleben muss, wie seine berufliche Existenz zerstört und nahezu alle familiären Kontakte unterbunden werden, der hegt die schlimmsten Gedanken.

Psychisch überlebt hat Gerhard Schweinle nur dank seines starken Willens und seiner Familie. Seine Ehefrau und die anderen Familienangehörigen standen zu ihm und haben ihm in den zwei-

einhalb Jahren seiner Haft den Rücken gestärkt. Kai-Uwe Teich hatte dieses Glück nicht, seine einst intakte Familie zerbrach.

Schweinle brachte seine mehr als zweieinhalbjährige Untersuchungshaft mit einem Satz auf den Punkt: »Für mich war Stammheim die Hölle auf Erden – für andere ist sie das heute noch.«

\*

»Aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen komme ich zu dem Schluss: In Stuttgart gilt nicht das Recht eines unbescholtenen Bürgers, sondern das des Konzerns DaimlerChrysler.«

*Kai-Uwe Teich, ehemaliger Geschäftsführer  
der TS-Speditions-GmbH in Möckmühl*

## Die Odyssee des Kai-Uwe T.

Kai-Uwe Teich erging es in Schwäbisch Hall nicht besser als Gerhard Schweinle in Stammheim. »Erst nach drei Wochen wurde mir ein halbstündiger Besuch meiner Frau erlaubt, bewacht von einem Beamten der Justizvollzugsanstalt«, erzählt der gebürtige Leipziger. »Das Gefängnis in Schwäbisch Hall war ein über hundert Jahre alter übler Knast. Um mich herum waren Ratten, Mäuse und anderes Getier. Das Klobecken war voller Keime, die Schüssel lose, so dass man sich beim Setzen festhalten musste, damit man nicht vom Sockel fiel.«

Im Dezember 2001 schrieb Teich an die Stuttgarter Staatsanwältin Dr. Kerst, sie möge zu ihm kommen und ihn im Gefängnis oder gegebenenfalls auch in Stuttgart zur Sache vernehmen, weil ihm der Sinn seiner Verhaftung absolut unklar sei und sich kaum mit der zwanzigminütigen Befragung beim Haftrichter erklären lasse. Eine Antwort erhielt er nicht, stattdessen wurde seine Post kontrolliert.

Wie Gerhard Schweinle hatte auch Kai-Uwe Teich mit gesund-

heitlichen Problemen zu kämpfen. Im März 2002 bekam er starke Magenschmerzen, ein Problem, das ihn bereits im Vorjahr zu einem stationären Krankenhausaufenthalt gezwungen hatte.

In seiner Not wandte sich Kai-Uwe Teich an den zuständigen Abteilungsleiter der Justizvollzugsanstalt Schwäbisch Hall. »Ich erhielt weder eine Reaktion, noch wurde ich einem Arzt vorgeführt«, erklärt Teich. »Auch meine schriftliche Bitte um ärztliche Behandlung wurde vom Haftrichter mit der Begründung abgelehnt, ich solle eben noch einmal einen Antrag in der JVA stellen – das wäre nicht seine Aufgabe.« Verzweifelt wandte sich der Leipziger schriftlich an seine Frau. Über sie drohte er dem Richter, ihn wegen Verletzung seiner Amtspflichten anzuzeigen. Schließlich sei der Haftrichter für das Wohl der von ihm inhaftierten Untersuchungsgefangenen verantwortlich. Eine halbe Stunde später wurde Teich zum Arzt gebracht und medikamentös versorgt. »Damit waren sie zumindest ihrer Verpflichtung nachgekommen«, sagt Teich.

\*

Mit Beginn der Hauptverhandlung am 18. September 2002 wurde Kai-Uwe Teich nach Stuttgart-Stammheim gebracht. Zwei Wochen später erfolgte seine Rückverlegung nach Schwäbisch Hall, drei Wochen später wurde er erneut nach Stammheim verfrachtet. »Zu jeder Verhandlungspause wurde ich zwischen den Anstalten hin und her verlegt, inzwischen vierzehn Mal«, schildert Teich seine Odyssee. Die vielen Verlegungen hatten zur Folge, dass Teichs Besuchstermine gestrichen wurden, so dass sich der Kontakt zu seiner Familie auf das Briefeschreiben beschränkte. Auch am Einkauf konnte er oft nicht teilnehmen, da die Gelder zwischen den Justizvollzugsanstalten hin und her überwiesen werden mussten, was bis zu drei Wochen dauern konnte.

Kurz vor Weihnachten 2002 wurde Teich in einer Gerichtsverhandlung mitgeteilt, dass er nach Heimsheim bei Pforzheim ver-

legt werde. »Dort war ich dann drei Tage immer in den gleichen Kleidern.« Hinzu kam, dass er auf engstem Raum mit sechs oder sieben anderen Gefangenen hausen musste, die in vier Doppelstockbetten schliefen – sofern sie überhaupt schlafen konnten. Über Weihnachten und Neujahr wurde er mit einem Drogen-süchtigen zusammen eingesperrt.

Nach zwei Wochen sollte Teich wieder nach Stammheim verlegt werden. Beim folgenden Telefonat mit der Stuttgarter Richterin explodierte er: »Ich bin doch nicht Ihr Postpaket, das Sie nach Gutdünken hin und her schicken können!« beschwerte er sich. Schon in einer der Verhandlungen hatte Teich die Richterin aufgefordert, sie sollte »den Quatsch mit dem Verschicken endlich lassen«. Wütend warf er ihr vor: »Wissen Sie, ich glaube sowieso daran, dass Sie Ihr Urteil schon von Anfang an unter dem Tisch haben. Also, wozu brauchen Sie mich im Gericht? Lassen Sie mir meine Ruhe in irgendeinem Loch. Verhandeln Sie allein weiter und schicken Sie mir das Urteil zu, wenn Sie fertig sind.«

Sätze wie diese zeigen, wie sehr Kai-Uwe Teich der Prozess mitnahm und wie gering sein Vertrauen in die Objektivität des Landgerichts Stuttgart war.

Als Teich erneut verfrachtet werden sollte, setzte er sich vehement zur Wehr – diesmal mit Erfolg. Zwar wurde er wieder nach Stammheim verlegt, allerdings blieb er für den Rest seiner Haftzeit dort. »Über die Monate hinweg kam ich mir vor wie Frachtvieh, das von einem Käfig zum nächsten transportiert wurde«, schildert Teich seine Stimmungslage.

Fortan saß er in seiner Zelle in der Transportabteilung im Hochsicherheitsgefängnis Stammheim: »Ich wurde in eine winzig kleine Zelle gepfercht. Das Fenster war durch eine Baustellenbohle von außen verstellt, und so drang kaum Licht herein.« Teichs Haftbedingungen unterschieden sich in einem Punkt deutlich von Schweinles Situation, denn nach und nach wurden weitere Gefangene bei Teich untergebracht. Über die Monate hinweg musste er sich die 7,45 Quadratmeter kleine Zelle mit 23 anderen Leuten

teilen. »Fast jeder von ihnen kam aus einem anderen Land, so dass wir uns manchmal nicht einmal richtig verständigen konnten«, sagt Teich, der seine Zeit in Untersuchungshaft teilweise auf engstem Raum mit Schwerverbrechern verbringen musste.

\*

Eines Tages wurde ein Mann mit einer Hepatitis in Teichs Zelle verbracht. Wegen der Ansteckungsgefahr dieser Leberentzündung bat Teich darum, in einer Einzelzelle untergebracht zu werden. Zu Weihnachten 2002 jedoch saßen insgesamt 1097 Gefangene in dem Hochsicherheitsgefängnis, das einst für 600 Inhaftierte gebaut worden war. Zu dieser Zeit hausten oftmals drei Häftlinge in einer 7,45-Quadratmeter-Zelle oder acht in einer 14-Quadratmeter-Zelle. »Meine Bitte um Verlegung des Hepatitis-Patienten blieb von der durchaus verständnisvollen JVA-Leitung unbeantwortet. Auch mein schriftlicher Antrag an die Richterin blieb unbeantwortet«, berichtet Kai-Uwe Teich.

Während der Hauptverhandlung vor dem Landgericht Stuttgart bat Teich um Unterstützung und weigerte sich, in seine Zelle in Stuttgart-Stammheim zurückzugehen. »Hepatitis ist durch Tröpfcheninfektion übertragbar, und ich hatte damals noch meine Familie, meine Frau und die beiden Kinder«, begründet Teich seine Weigerung. »Durch den Wind, den ich hier machte, fanden die Beamten im Knast dann doch eine Lösung.«

\*

Diverse Anträge Teichs auf Sonderbesuche wurden abgelehnt, unter anderem der Besuch seiner Frau anlässlich des Hochzeitstags, die gemeinsame Geburtstagsfeier mit den Kindern und viele andere mehr. Je länger die Haft andauerte, umso schwieriger gestaltete sich der Kontakt zur Familie. Er sollte doch schreiben, bekam er regelmäßig zur Antwort, wenn er um Termine mit seiner Familie

bat. Um den Wert dieser Empfehlung einordnen zu können, muss man wissen, dass Briefe aus dem Gefängnis zwischen zehn Tagen und einem Monat unterwegs gewesen sind.

Vor der Verkündung des Urteils am 11. August 2003 durch das Landgericht Stuttgart wurden die Besuche seiner Frau immer rarer, später brachte sie seine Tochter nicht mehr mit, zuletzt blieben die Besuche ganz aus. Teich sucht nach Worten, um das schwer Nachvollziehbare zu erklären: »Vielleicht ist das Verhalten meiner Frau auch irgendwie verständlich. Beinahe zwei Jahre war ihr Mann weg, und es bestand keine Hoffnung auf ein kommendes Ende dieser Situation.« Dazu lastete ein unglaublicher Druck auf der Familie des Angeklagten. »In der Öffentlichkeit standen wir wie Kriminelle da. Mehr kann ich darüber nicht sagen, das ist alles viel zu hart.«

Bis zu seiner Untersuchungshaft führte Kai-Uwe Teich ein intaktes Familienleben. »Ich hatte ein heiles Leben, eine liebe Frau, liebe Kinder.« Als Teich im November 2003 auf Antrag begnadigt wurde, fuhr er unverzüglich nach Hause. Zwei Jahre nach seiner Inhaftierung klingelte er zum ersten Mal wieder an der Tür zu seiner Wohnung. Doch er war nicht mehr willkommen. Seine persönlichen Sachen fand er in einer kleinen Garage verstaut.

»Die Einzige, die sich aus meiner Familie über meine Heimkehr freute, das war meine dreieinhalbjährige Tochter Anna-Maria. Als ich verschleppt wurde, war sie gerade eineinhalb Jahre alt gewesen«, erzählt Kai-Uwe Teich. »Diese Zeit unseres Lebens kann mir niemand mehr zurückgeben.«

Die Worte seiner Tochter Anna-Maria blieben das Schönste, was ihm als Erinnerung an den Tag seiner Freilassung geblieben ist: »»Papa, ich lass dich jetzt nie mehr weg. Bitte bleib für immer hier.« Hätte sie das damals nicht gesagt, wäre ich sicher schon längst weit weggezogen«, sagt Kai-Uwe Teich.

Der frühere TS-Geschäftsführer fühlt sich in seinem Rechtsempfinden zutiefst verletzt, denn »redliche Geschäftsleute wie Schweinle und ich wurden ewig lange inhaftiert«. Bis heute ver-



folgen ihn die Zeit im Gefängnis und die 74 Prozesstage vor Gericht. »In meiner Zelle habe ich mich in den beiden Jahren immer wieder gefragt, was ich DaimlerChrysler angetan habe, dass ich so etwas ertragen musste.« Kai-Uwe Teich sieht sich seines guten Rufes, seiner Familie, seines Berufs, seiner Zukunftsperspektive beraubt. Bitter fragt er sich: »Was ist das für eine Firma, die drei Jahre lang mit mir zusammenarbeitet und mich dann anzeigt? Was ist das für eine Staatsanwaltschaft, die vollkommen einseitig zu ermitteln scheint? Was sind das für Richter, die einem in Graumarktgeschäfte verwickelten Konzern mehr Glauben zu schenken scheinen als einem unbescholtenen Menschen?« Und er fasst seine Erfahrungen zusammen: »In der Öffentlichkeit standen wir wie Kriminelle da. Der Daimler-Konzern hat mir meine Familie und damit mein Leben kaputt gemacht.« Teich folgert aus alledem: »Meines Erachtens gilt in Stuttgart nicht das Recht eines unbescholtenen Bürgers, sondern das des Konzerns DaimlerChrysler.«

# sechs

## Acht Limousinen in drei Minuten

»Es ging damals um einen ganz bestimmten Kunden,  
mit dem ich seinerzeit drei Minuten  
am Rande eines Formel-1-Rennens gesprochen hatte.«

*Dieter Zetsche am 1. Oktober 2005*

### Auffällige Gedächtnislücken

9. Dezember 2002. An diesem Montag war ein prominenter Manager vor der 11. Wirtschaftsstrafkammer des Stuttgarter Landgerichts geladen. Begleitet von seinem Rechtsanwalt Dr. Eddo Compart nahm der Daimler-Vorstand seinen Weg über den »verdeckten« Gang vorbei am Richterzimmer in den Gerichtssaal. Durch die Tür schräg links hinter dem von Richtern und Schöffen besetzten Podium werden üblicherweise Kriminelle in Handschellen und von zwei Sicherheitsbeamten begleitet in den Sitzungssaal geführt.

Gerhard Schweinles Fall wurde anfangs von vier, später von drei Richtern, zwei Schöffen und einer erstaunlich kritischen Ersatzschöffin bearbeitet.

Der heutige Termin war mit Zetsche abgestimmt worden, der eigens aus der Chrysler-Zentrale eingeflogen kam. Zu dieser Zeit zählte Zetsche zu den heißesten Anwärtern auf die Nachfolge des Vorstandsvorsitzenden der DaimlerChrysler AG.

Als der schlanke Mann mit dem Walrossbart den Gerichtssaal betrat, wurde er von der Vorsitzenden Richterin begrüßt und mit der Achtung behandelt, die einem Daimler-Vorstand gebührt.

\*

9.00 Uhr. Linker Hand saß die Staatsanwaltschaft, vertreten durch Frau Dr. Kerst, in der Mitte die Richter und Schöffen, rechter Hand Schweinle Rechtsanwältin sowie der Anwalt von Kai-Uwe Teich, ganz rechts außen Schweinle und Teich in gebührendem Abstand voneinander. Dr. Zetsche und sein Rechtsanwalt Dr. Compant nahmen in der Mitte Platz, wie alle durch die etwa einen Meter hohe Absperrung vom Auditorium getrennt. Was den rund vierzig Zuschauern, zur Hälfte etwa Journalisten, in dem völlig überfüllten Sitzungssaal an diesem Morgen dargeboten wurde, klang vergleichsweise harmlos und barg dennoch Sprengstoff.

Zeuge Dr. Dieter Zetsche, geboren am 5. Mai 1953, Diplomingenieur, President und Chief Executive Officer bei DaimlerChrysler, mit dem Angeklagten nicht verwandt und nicht verschwägert, wegen Meineids nicht vorbestraft. Dieter Zetsche wurde gemäß Paragraf 55 Strafprozessordnung (StPO) über sein Auskunftsverweigerungsrecht belehrt und machte Angaben zur Sache.

Die Fragen blieben freundlich im Ton, für drängendes Nachfragen gab es wohl keinen Anlass. Zetsche schien sich Mühe zu geben, aber die Vorgänge lagen drei Jahre zurück, da musste man sich nicht an alles erinnern können. Damals, 1995 bis 1999, war er im Mercedes-Vorstand für den Vertrieb zuständig, im September 1999 wurde ihm vom Aufsichtsrat das Nutzfahrzeugressort übertragen, zum November 2000 wechselte er an die Chrysler-Spitze.

Den Spediteur Gerhard Schweinle, ja, den habe er zwei-, drei-, viermal gesehen, erinnerte sich Zetsche, vor allem am Rande von Formel-1-Rennen auf dem Nürburgring. Aber an spezifische Geschäftsgespräche konnte er sich nicht erinnern.

Ob er dort irgendwelche Zusagen gemacht habe? Nein, natürlich nicht. Zu spezifischen Geschäften habe er keine Zusagen getroffen. Allerdings habe er als weltweit tätiger Daimler-Vertriebsvorstand mit der Vertriebsorganisation Strategien entwickelt. Die Verkäufer seien jedoch separat tätig gewesen. Seine Aufgabe sei es nicht, Autos zu verkaufen.

Die Absatzzahlen der Schweinle-Gruppe waren ihm ungefähr bekannt. Nein, an Gesprächen mit Herrn Schweinle über irgendwelche Mengen anzukaufender Autos habe er nicht teilgenommen. Aber er könne sich daran erinnern, dass Kollegen auf ihn zugekommen seien mit der Überlegung, hundert Fahrzeuge an Schweinle zu verkaufen.

In aller Seelenruhe fuhr Zetsche fort. Ihm wie auch anderen Vorständen habe ein Vorstandskontingent an Fahrzeugen zur Verfügung gestanden. Dieses V-Kontingent beinhalte eine reglementierte Anzahl von Neufahrzeugen. Bezüglich der Modelle CL 500 und CL 600 – zwei extravagante Coupés mit Fünf- beziehungsweise Sechslitermotoren – hätten ihn Kollegen angesprochen, denn ein Kunde sollte Fahrzeuge schneller erhalten, die Lieferzeiten hätten damals bis zu einem Jahr betragen. Ja, einige dieser Limousinen habe er abgegeben, auf die Konditionen jedoch keinerlei Einfluss genommen. Dieter Zetsche verwies auf die aus seiner Sicht Verantwortlichen: die deutsche Vertriebsorganisation, die Entscheidungskompetenz gehabt habe, genauer gesagt: allein die Entscheidungskompetenz.

Wer könne entscheiden, ob von einem schriftlichen Vertrag abgewichen werden könne? fragte die Vorsitzende Richterin Regina Rieker-Müller. Da müsse er auf Herrn Panka verweisen, sagte Zetsche, den Leiter der Vertriebsabteilung. Eine Unterverantwortung bezüglich des Vertriebs trage in diesem Zusammenhang auch der Pkw-Vertriebschef Deutschland, Herr Dr. Fahr.

Zetsche wusste, weshalb er hier war, und er kannte den Kern des Problems: Ja, früher habe es Lieferungen in graue Märkte gegeben, aber er selbst habe diese nicht geduldet, denn Graumarktgeschäfte seien hausintern verboten und würden nicht gemacht. Wir liefern nicht an Wiederverkäufer oder nichtautorisierte Händler, erklärte Zetsche, Graumarktgeschäfte würden von Daimler unterbunden.

Als er 1995 bei Mercedes-Benz Vertriebsvorstand wurde, habe es Graumarktaktionen größeren Umfangs gegeben, in die Mitar-

beiter von Daimler-Benz involviert gewesen seien. Der Daimler-Vorstand verwies auf Presseberichte Anfang der neunziger Jahre. Der Fall Fink, so Zetsche, dürfte hier bekannt sein. Damals hatte der hochrangige Daimler-Mitarbeiter Dieter Fink massiv Graumarktgeschäfte zum Nachteil von Mercedes-Benz betrieben. Er selbst, fuhr Zetsche fort, habe Graumarktgeschäfte unterbunden und verboten und keinerlei Absprachen getroffen; allen Mitgliedern des Unternehmens seien derartige Geschäfte ausdrücklich untersagt gewesen.

Ob ihm bekannt sei, welche Mengen der Spediteur Gerhard Schweinle abgenommen habe, wurde Zetsche gefragt. Da gebe es Listen, antwortete der Ex-Vertriebsvorstand, auf denen stünden die Namen der besten DaimlerChrysler-Kunden und damit auch der von Herrn Schweinle. Schweinle sei ein guter Nutzfahrzeugkunde gewesen mit kontinuierlichen Geschäften. Dabei habe es sich um dreistellige Stückzahlen im Lkw-Bereich gehandelt. Schließlich sei dessen Firma ein großes Speditionsunternehmen. Selbstverständlich seien vornehmlich Wagen der DaimlerChrysler AG eingesetzt sowie Privat- und Firmenfahrzeuge gekauft worden. Die Zahl der durch Schweinle abgenommenen Pkw kenne er nicht.

Ob es möglich gewesen sei, dass das Mercedes-Autohaus Gramling aus Mosbach mit Unterstützung des Daimler-Gebietsbetreuers Graumarktgeschäfte förderte? wurde Zetsche gefragt. Der sagte, er kenne weder den Namen des Händlers Gramling noch den des Vertriebsmitarbeiters. Der gehöre zwar zur Daimler-Vertriebsorganisation in Berlin, arbeite aber in Mannheim.

Dagegen sei ihm Herr Dr. Fahr als langjähriger Mitarbeiter sehr gut bekannt, dieser genieße sein »volles Vertrauen«. Immer wieder betonte Zetsche den entscheidenden Punkt: Parallelmarktgeschäfte durften seit 1995 nicht mehr getätigt werden – und es seien auch keine getätigt worden.

Irgendwann hätten ihn Mitarbeiter angesprochen, dass er doch mit Gerhard Schweinle zusammenkommen solle. Bekanntlich sei

die Schweinle-Gruppe ein bedeutender Kunde im Nutzfahrzeugbereich. Ob er denn auch Geschäfte arrangiert habe, wurde Zetsche gefragt. Ja, er habe Herrn Schweinle acht Fahrzeuge vom Typ CL 500 und CL 600 zugesagt und einen entsprechenden Hinweis auf der Rückseite von Schweinles Visitenkarte notiert, erinnerte sich Zetsche und widersprach damit seiner anfänglichen Feststellung, keine Zusagen getroffen zu haben. Daraufhin habe er seine Mitarbeiter zur Lieferung der Limousinen angewiesen. Üblicherweise habe es sich um Einzellieferungen aus dem Vorstandskontingent gehandelt.

Verwunderung im Gerichtssaal. Ob denn die Lieferung solch hoch begehrter Luxuslimousinen normal gewesen sei, wurde Zetsche gefragt. Der verwies auf einen Multimilliardär aus Hongkong, der nach fünf Fahrzeugen der Superluxusklasse vom Typ Maybach gefragt habe. So etwas sei doch ganz normal.

Gerhard Schweinles Vorwurf, Zetsche habe beim Treffen auf dem Nürburgring zu ihm gesagt, dass die über den Graumarkt gelieferten Fahrzeuge nicht in Deutschland auftauchen dürften, bestritt der Chrysler-Chef ebenso wie Schweinles Aussage, die Graumarktgeschäfte seien offen diskutiert worden.

Was eigentlich passiere, wenn jemand ein Fahrzeug kaufe und sofort weiterverkaufe, wurde Dieter Zetsche gefragt. Werde der Kunde dann gleich rausgeworfen? Wenn sich ein Weiterverkauf angebahnt habe, dann sei jeweils ein Mitarbeiter an ihn herangetreten, erklärte Zetsche. Ihm sei auch klar gewesen, dass die Fahrzeuge zu einem Problem würden, sobald sie auf dem deutschen Markt als Neufahrzeuge erschienen. Dass aber solche Automobile von Herrn Schweinle aufgetaucht wären, habe er nie gehört, und seine Mitarbeiter hätten diesbezüglich auch nichts an ihn herangetragen.

Unumwunden erklärte Zetsche, dass es kein Problem sei, wenn die Fahrzeuge in Spanien oder Italien auftauchten, in gewisser Weise sei das sogar gut. Dann könne der Konzern gegenüber der EU nachweisen, nicht auf die autorisierten Händler eingewirkt zu

haben, dass diese die Pkw nicht auch an Ausländer verkaufen dürften. In diesen Tagen stand nämlich der Vorwurf der Europäischen Kommission im Raum, DaimlerChrysler verbiete seinen Händlern, Fahrzeuge an Kunden außerhalb ihres Verkaufsgebietes oder ihres EU-Landes zu vertreiben.

Dieter Zetsche wurde ein Schreiben der DaimlerChrysler AG vom 7. September 2001 vorgehalten, dem zu entnehmen war, wie viele Neuwagen aus Deutschland auf dem taiwanesischen Markt aufgetaucht sind. Darin wandte sich der für den Großraum Mannheim zuständige Mercedes-Mann an Gerhard Schweinle und wies diesen darauf hin, dass zum Stichtag 10. August 2001 »insgesamt 81 Provisionsanträge der taiwanesischen Mercedes-Benz-Importgesellschaft« vorlägen. Diese betrafen »Einlieferungen auf ihre Neuwagenabnehmer« für die Monate März bis Juni 2001. So waren im März acht, im April 42, im Mai 24 und im Juni sieben Einheiten in Taiwan aufgetaucht. Für »ganz erhebliche« Irritationen bei dem Gebietsbetreuer von Mercedes und seinem Berliner Chef Dr. Fahr hatte die »von Ihnen zugesicherte Haltedauerempfehlung von 6 Monaten nach Auslieferung« geführt. Eine Durchschrift des Schreibens, so der handschriftliche Vermerk, war Gramling und seinem Verkaufsleiter zur Kenntnis gegeben worden.

Dieses Schreiben ist aufschlussreich, denn es belegt, dass man in der Mannheimer Mercedes-Niederlassung wusste, dass Schweinle eine angeblich vereinbarte sechsmonatige Haltefrist nicht einhielt, und sogar den genauen Überblick hatte, wann die Mercedes-Pkw in Taiwan eintrafen. Dennoch lieferten Gramling und DaimlerChrysler weiter Fahrzeuge an den Neudenauer Spediteur.

Zetsche erklärte, DaimlerChrysler verkaufe keinesfalls an Wiederverkäufer, auch wisse er nichts von einer entsprechenden Rolle Schweinles. Wäre Schweinle ein Wiederverkäufer gewesen, so hätten erhebliche Konsequenzen gedroht, vor allem Sanktionen gegen den Vertriebsbereich. Zu Absprachen, so Zetsche, sei es nicht gekommen. Er habe erst mit der Vorladung als Zeuge zur

heutigen Verhandlung von alledem erfahren. Grundsätzlich seien zweistellige Rabatte für den Hersteller nicht attraktiv, und deshalb verkaufe man auch nicht an Wiederverkäufer.

Ob er das Protokoll der Zeugenvernehmung von Dr. Jürgen Fahr kenne? Ja, das habe er gelesen. Zetsche bejahte auch die Frage, ob er im Jahr 1999 der verantwortliche Mann für die Schweinle-Gruppe war. Aber dass Herr Schweinle Pkw-Kunde war, nein, das habe er nicht gewusst. Er sei davon ausgegangen, dass dieser mit seinem Unternehmen einen größeren Fuhrpark für die Mitarbeiter unterhalten habe. Womöglich habe Herr Schweinle auch in beträchtlichem Umfang Leasinggeschäfte getätigt. Nein, von einer Gesamtmenge von 1800 Fahrzeugen wisse er nichts. Jedenfalls seien mit seiner Amtsübernahme 1995 keine Parallelmarktgeschäfte mehr gelaufen, Lieferungen habe es keine mehr gegeben.

Unvereidigt wurde der frühere Vertriebsvorstand Dieter Zetsche im allseitigen Einverständnis um 10.22 Uhr entlassen.

\*

Nach Ansicht von Teilnehmern der Verhandlung wurde Dieter Zetsche im Landgericht Stuttgart privilegiert behandelt. »Die Strafkammer hat gemerkt, dass sie einen der größten Momente ihrer Geschichte erlebt«, meint Rechtsanwalt Peter Müller. Ganz im Gegensatz zu den Angeklagten Schweinle und Teich hätten die leitende Richterin Rieker-Müller und ihre beiden Korichterinnen »einen ungeheuren Respekt« vor Zetsche gezeigt und sich nach dem Motto verhalten: »Jetzt kommt einer der großen industriellen Halbgötter.«

\*

Präzise hatte sich der frühere Vertriebsvorstand Zetsche an die von ihm genehmigte Lieferung der damals heißbegehrten CL-



Coupés erinnert. Dass Schweinle gleich acht CL-Limousinen erhielt, war ungewöhnlich; üblich war zu diesem Zeitpunkt eine Lieferzeit von bis zu einem Jahr. Warum aber bedachte Dieter Zetsche Gerhard Schweinle mit der großzügigen CL-Lieferung?

Gerhard Schweinles Erinnerung zufolge soll sich das Ganze so zugetragen haben: Am 26. September 1999 sei es beim Großen Preis von Europa auf dem Nürburgring zur ersten Begegnung zwischen Zetsche und Schweinle gekommen. In der Greschbachhalle, in der damals geladene Gäste von McLaren-Mercedes bewirtet und unterhalten wurden, sei ein abgeschirmter Besucherbereich mit Ledersofas eingerichtet worden, und dorthin hätte Zetsche Schweinle und seine Frau gebeten.

Mit dabei gewesen sei noch ein weiterer Vorstand der Autoindustrie nebst Gattin. »Wir baten den befreundeten Vorstand nach einer kurzen, sein Unternehmen betreffenden Unterredung mit Zetsche um Verständnis, dass es sich um ein Sechs-Augen-Gespräch handeln musste.« Als sie unter sich waren, ging Frau Schweinle Zetsche scharf an, weil Logistikaufträge in den DC-Werken Rastatt und Sindelfingen an wesentlich teurere und qualitativ schlechtere Logistiker vergeben wurden und dabei, aus Sicht der Schweinles, alle kaufmännischen Regeln gebrochen worden seien. In aller Offenheit sagte Sigrid Schweinle, sie habe den Verdacht, dass hier Vetterleswirtschaft zum Nachteil des Konzerns betrieben werde.

Anschließend, so Gerhard Schweinle, kam er auf die Pkw-Geschäfte zu sprechen, die vom Konzern über ein Schweinle-Unternehmen abgewickelt wurden. Schweinle, der im Vorfeld dieses Treffens vom früheren Daimler-Mann Brandenburg wegen des schlechten Produktmixes im Graumarktgeschäft gebrieft worden sein will, sprach dieses Problem an und wies darauf hin, dass ein leicht verkäuflicher Fahrzeugtyp als Teil des Mixes geliefert werden sollte. Daraufhin soll ihm Zetsche die schnellstmögliche Lieferung von acht CL-500 und CL-600 Coupé zugesagt haben. Abschließend habe Dr. Zetsche den Neudenauer und seine

Frau ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die für den Parallelmarkt bestimmten Fahrzeuge nicht im deutschen Markt auftauchen sollten. Das würde großen Ärger mit den deutschen Händlern verursachen. So weit Gerhard Schweinles Darstellung der Ereignisse.

Wie auch immer es zu Zetsches Zusage gekommen war, mit den acht CL-Coupés hatte Schweinle das Beste vom Besten erhalten, was Daimler zu dieser Zeit zu bieten hatte.

Innerhalb eines Monats wurden die Fahrzeuge an die Schweinle-Firma TS zugeteilt – laut Aussage des Spediteurs zu den gewohnten Konditionen, das heißt mit den üblichen 10 Prozent. In der Zusage der Lieferung von acht CL 500 und CL 600 und in dem Gespräch mit Zetsche sieht Schweinle den »unumstößlichen Beweis dafür, dass Zetsche über die Parallelmarktgeschäfte informiert war und diese fördern, wenn nicht sogar ausbauen wollte. Denn selbst für einen »normalen Großkunden« war eine solche Gabe total unüblich. Er wusste, dass die Verantwortlichen bei TS einen Ausgleich für die Ladenhüter brauchten. Wäre dem nicht so gewesen, hätte die TS die acht CL-Limousinen nie und nimmer bekommen.«

\*

Dieter Zetsche erklärte wiederholt, er habe nach 1995 mit den Graumarktgeschäften bei Mercedes aufgeräumt. Doch Zetsche höchstpersönlich war am 11. Mai 1998 vom Pkw-Vertriebsleiter Deutschland Dr. Jürgen Fahr – der laut Zetsches Aussage bei seiner Vernehmung im Fall Schweinle sein »volles Vertrauen« genoss – schriftlich über Graumarktaktivitäten in Kenntnis gesetzt worden. Fahr sprach das Problem an, dass Mercedes-Fahrzeuge seitens der deutschen DC-Vertriebsorganisation an Wiederverkäufer statt an Endkunden geliefert worden waren. So wie Ex-Daimler-Mann Brandenburg bei der Schweinle-Gruppe hatten diese die Fahrzeuge ins Ausland verschafft, beispielsweise nach

Taiwan, und waren dabei mit den jeweiligen Mercedes-Alleinimporteuren aneinandergerasselt, denen daraufhin eine dreiprozentige »Übergrenzprovision« bezahlt werden musste. Diese Vertragsstrafe wurde je zur Hälfte vom Autohaus Gramling und der zur Schweinle-Gruppe gehörenden TS gezahlt.

Wenn Schweinles Darstellung stimmen sollte, was war dann der Hintergrund dieser Graumarktdeals? In Deutschland wurden und werden die Absatzschwächen einzelner Fahrzeugreihen argwöhnisch beobachtet und beurteilt. DaimlerChrysler führte interne Listen, in denen die Entwicklungen der jeweiligen Fahrzeugmarken erfasst wurden. Wenn beispielsweise die S-Klasse schwächelte, konnten in den Graumarkt gepumpte S-Klasse-Fahrzeuge dazu dienen, die Verkäufe hoch zu halten und damit die Mitkonkurrenten BMW und Audi in Schach zu halten. So könnte die DaimlerChrysler AG die Lieferungen an nichtautorisierte Zwischenhändler zum Kampf um Marktanteile nutzen.

\*

Am 11. August 2003 befand das Stuttgarter Landgericht die beiden Angeklagten Gerhard Schweinle und Kai-Uwe Teich wegen Betrugs an DaimlerChrysler in drei Fällen und Steuerhinterziehung in acht Fällen für schuldig. Das Landgericht übernahm das Zahlenwerk der DaimlerChrysler AG und addierte die auf der Basis jährlich vereinbarter Mengenrabattabkommen erfolgten Bestellungen. Anhand dieser Daimler-Daten berechnete das Gericht die Größenordnung des Betrugs gegenüber dem Konzern für die Jahre 1999, 2000 und 2001. Demnach belief sich der Gesamtschaden für die DaimlerChrysler AG auf 4,14 Millionen DM.

Das Urteil war hart: Gerhard Schweinle wurde zu einer Gesamtfreiheitsstrafe von vier Jahren, Kai Uwe Teich zu drei Jahren verurteilt. Zu diesem Zeitpunkt befanden sich die beiden Verurteilten bereits knapp zwei Jahre in der äußerst harten Untersu-

chungshaft. Mit anderen Worten: Auf Schweinle warteten weitere zwei und auf Teich ein weiteres Jahr Haft. Die vermeintlichen Straftäter wurden in ihre Zellen zurückgeführt.

\*

»Letztlich übernimmt das Landgericht dabei nur Behauptungen der als Zeugen einvernommenen Mitarbeiter der DCVD.«  
*Der Bundesgerichtshof im Juni 2004 in seiner Begründung für den Freispruch von Gerhard Schweinle und Kai-Uwe Teich vom Vorwurf des Betrugs*

## Eine schallende Ohrfeige vom Bundesgerichtshof

Am Abend des 9. Juni 2004, zehn Monate nach der Urteilsverkündung des Landgerichts Stuttgart, erging der Beschluss des 5. Strafsenats des Bundesgerichtshofs (BGH). Auf Gerhard Schweinles Revisionsantrag hin hob der BGH in Leipzig das Urteil vom 11. August 2003 »wegen Steuerhinterziehung u. a.« auf, was auch für Kai-Uwe Teich galt: Der Freispruch erfolgte, »soweit die Angeklagten wegen Betrugs in drei Fällen verurteilt wurden«, auf Kosten der Staatskasse, die auch die Auslagen der beiden Angeklagten zu tragen hatte. Bezüglich des Umfangs der Aufhebung wurde die Angelegenheit »zu neuer Verhandlung und Entscheidung [...] an eine andere Strafkammer des Landgerichts zurückverwiesen«.

Damit wurden Schweinles vierjährige und Teichs dreijährige Haftstrafen aufgehoben. Bis zu seiner Freilassung war Schweinle mehr als zweieinhalb Jahre in der JVA Stammheim eingesperrt, Teich hatte zwei Jahre in Schwäbisch Hall, Stammheim und Heimsheim verbracht und war während der 24 Haftmonate ins-

gesamt vierzehnmal verlegt worden. Zwar wurden Teich und Schweinle gemeinsam angeklagt, doch durch Anordnung der Richterin Rieker-Müller wurde ihnen die Möglichkeit zur persönlichen Abstimmung ihrer Verteidigung genommen. Zugleich wurde den Rechtsanwältinnen auferlegt, einen Gedankenaustausch der beiden Angeklagten während der Verhandlung nicht zuzulassen. Damit hatten einzig die Anwältinnen die Möglichkeit zur Korrespondenz.

Auf zehn Seiten begründete der BGH seinen Freispruch. »Die Verurteilungen wegen Betrugs in drei Fällen begegnen durchgreifenden rechtlichen Bedenken«, so die fünf BGH-Richter. Dies führe »zur Aufhebung des landgerichtlichen Urteils und zum Freispruch der Angeklagten«. Das Urteil stellte eine massive Kritik an der Rechtsprechung der Stuttgarter Richter dar. So könnten die Verurteilungen wegen Betrugs »deshalb keinen Bestand haben, weil das Landgericht zu Unrecht einen Vermögensschaden [...] angenommen« habe. Dieser war von den Stuttgarter Richtern mit 4,14 Millionen DM ermittelt worden und stützte sich auf die Einschätzungen zweier leitender Daimler-Mitarbeiter – gemeint waren Dieter Zetsche und Jürgen Fahr – aus dem Verkaufssortiment. Daraufhin hatte das Landgericht Stuttgart nach Ansicht des BGH fälschlicherweise angenommen, die an die Schweinle-Gruppe verkauften Fahrzeuge hätten »mit aller Wahrscheinlichkeit auch an Einzelkunden in Deutschland« veräußert werden können. Jetzt stellte der Bundesgerichtshof unmissverständlich fest: »Damit bestimmt das Landgericht den Vermögensschaden im Sinne des § 263 StGB nicht rechtsfehlerfrei«, ein Betrug sei nicht begründbar.

Auch die Beweisführung des Landgerichts zum Vermögensschaden könne »keinen Bestand haben, weil das Landgericht seine Folgerung, die Fahrzeuge hätten auch an Einzelkunden mit geringeren Rabatten verkauft werden können, nicht belegt hat«, so die weitere Begründung des Bundesgerichtshofs. In ihrer Kritik benannten die BGH-Richter den Kern des Problems: »Letztlich

übernimmt das Landgericht dabei nur Behauptungen der als Zeugen einvernommenen Mitarbeiter der DCVD.« Doch »Tatsachen, die diese Hypothese hätten stützen können, werden nicht mitgeteilt«. Dagegen sei der Kundenkreis für hochpreisige Fahrzeuge »zwangsläufig endlich«, so dass nicht ohne weiteres unterstellt werden könne, »weitere Kunden würden zusätzliche Autos zu gleichen Rabattkonditionen kaufen«.

Die Rüge des BGH an die Stuttgarter Richter gipfelte im Vorwurf, »sämtliche Anhaltspunkte« hätten gefehlt. Die vom Landgericht angenommene Absatzfähigkeit erweise »sich damit nicht als tragfähige Schlussfolgerung, sondern als bloße Vermutung ohne den notwendigen Beleg durch Tatsachen«. Hierauf, so der BGH, könne »eine Verurteilung nicht gestützt werden«.

Aufschlussreich waren auch die Ausführungen an einem weiteren Punkt, in dem das Urteil der BGH-Richter dem des Landgerichts Stuttgart diametral entgegenstand: Womöglich hätten sich zu einem Rabatt unterhalb dem, der Schweinle gewährt wurde, »eine größere Anzahl von Fahrzeugen verkaufen lassen«. Aber, so der BGH, der betriebswirtschaftliche Erfahrungsschatz bestehe »mit umgekehrter Zielrichtung«. Ein Hersteller sei daran interessiert, seine Marktchancen in optimaler Weise zu nutzen, und gebe dabei auch Mengenrabatte, falls sich diese lohnen. »Schon dieser Gedanke spricht dafür, dass die DaimlerChrysler AG nicht über zusätzliche Kunden verfügt hat« – und dementsprechend auf Schweinle und viele andere nichtautorisierte Mercedes-Händler angewiesen war.

Bei einer neuen Hauptverhandlung müsse »neu beurteilt werden, ob sich dann ein stillschweigendes Einverständnis zwischen Verantwortlichen der Daimler-Chrysler AG und dem Angeklagten ausschließen ließe«. Die näheren Umstände hätten auf Grund einer – vom Landgericht nur unzureichend durchgeführten – »Gesamtwertung sämtlicher Umstände« geprüft werden müssen.

So gesehen konnte DaimlerChrysler insgeheim sogar damit zu-

frieden sein, dass keine weitere Hauptverhandlung wegen des Betrugsvorwurfs zu Stande kam, denn dort wäre womöglich das ganze Ausmaß der Graumarktgeschäfte offenbar geworden.

Seit rund einem Jahrzehnt muss sich DaimlerChrysler vor der EU-Kommission in Brüssel verantworten, da die Haltevereinbarung gegen die EU-Vorgaben der freien Marktwirtschaft verstößt, den Wert des Produkts schmälert und die Möglichkeiten des freien Handels einschränkt. So gesehen müsste das »Mengenerabattabkommen« eigentlich »Verwerterabattbestimmung« heißen, weil die Ware an Wert verliert.

Die Haltevereinbarung sollte in der Vergangenheit der Verhinderung von Graumarktgeschäften dienen, indem durch sie die vertikalen und horizontalen Wettbewerbsbeschränkungen kanalisiert wurden. Bei Mercedes-Verkäufen im Inland musste der Vertriebsweg vom Hersteller über die Niederlassungen beziehungsweise Händler zum Endkunden eingehalten werden. Im Ausland führte der Weg vom Hersteller über die Importeursgesellschaft zu den Niederlassungen beziehungsweise Händlern und von dort zu den Endkunden. Damit wurden bei Mercedes freie Händler und andere Kunden vom Wettbewerb ausgeschlossen. Doch die Lage hatte sich mit den Graumarktgeschäften geändert: Lag der Vorwurf früher in der Beschränkung des freien Wettbewerbs, so liegt er heute in der Umgehung der von der Europäischen Union gegenüber DaimlerChrysler eigens gewährten Gruppenfreistellungsverordnung, die dem Unternehmen ausdrücklich erlaubt, den Wettbewerb zu beschränken. DaimlerChrysler erwirkte bei der EU eine Sonderregelung, an die sich der Konzern halten musste – was er offenbar nicht tat.

Dafür, dass Mitarbeiter der DaimlerChrysler AG davon Kenntnis gehabt haben müssten, dass Schweinle die sechsmonatige Haltevereinbarung gebrochen haben soll, könnten gemäß der Argumentation der BGH-Richter »folgende Gesichtspunkte sprechen: Der erhebliche Umfang der Bestellungen mag schon aus Gründen der Kundenpflege nahegelegt haben, nähere Informationen über

die »Schweinle-Gruppe« einzuholen, die unschwer die Unmöglichkeit einer auch nur befristeten Eigennutzung durch deren Mitarbeiter erbracht hätte.«

Nach Ansicht des BGH hätten die Daimler-Verantwortlichen Einblick in die dem Konzern vorliegenden Schweinle-Bilanzen nehmen können, was leicht möglich war, und so hätten sie problemlos erkannt, dass der Spediteur unmöglich eine so große Anzahl von Fahrzeugen für sich und seine Mitarbeiter benötigen konnte. Auf eine entsprechende Kenntnis könnte nach Ansicht des Bundesgerichtshofs die Tatsache hindeuten, dass die Neuzulassungen von Mitarbeitern des Autohauses Gramling auf der Basis eines Versicherungsvertrages durchgeführt wurden, »der von der beiderseitigen Geschäftsgrundlage ausging, die Fahrzeuge nicht am öffentlichen Straßenverkehr teilnehmen zu lassen«.

Und noch ein Punkt hätte den Zuständigen im Daimler-Vertrieb auffallen müssen – wenn sie an einer näheren Aufklärung interessiert gewesen wären: Dass die Mercedes-Fahrzeuge in naher Zukunft ins Ausland exportiert werden sollten, war an der so genannten Fernost-Ausstattung erkennbar, was laut BGH »einen alsbaldigen Weiterverkauf nach Asien aufdrängte«.

Zudem verwiesen die Leipziger Richter auf einen Vermerk aus dem Jahr 1998. Dieser dokumentierte die Zustimmung des DCVD-Gebietsmanagers »zum Export eines Fahrzeugs nach Japan«. Aus gutem Grund hatten sich ab dem Jahr 2000 die Übergrenzprovisionen gehäuft, die dann gezahlt werden mussten, wenn der Mercedes-Gebietsschutz verletzt worden war. In Fernost hatte sich die Zahl der Übergrenzprovisionen innerhalb eines Jahres mehr als verdreifacht. »Dennoch«, so der Kommentar der BGH-Richter, »kam es bis Ende Oktober 2001 zu Fahrzeuglieferungen an den Angeklagten, obwohl das Phänomen derartiger Parallelexporte der Daimler-Chrysler AG bereits bekannt war«.

Mit anderen Worten: DaimlerChrysler hatte nach Feststellung des BGH von den Graumarktexporten gewusst und weiterhin Fahrzeuge an die Schweinle-Gruppe zum Export nach Asien ge-



liefert. Mehr noch: Daimler-Vertreter Gramling hatte unter Vermittlung des zuständigen Daimler-Gebietsbetreuers sogar schriftlich eine Provisionsteilung für im Ausland aufgetauchte Fahrzeuge vereinbart.

\*

Vom Vorwurf des Betrugs wurde Gerhard Schweinle freigesprochen und mit ihm auch Kai-Uwe Teich, die Frage der Steuerhinterziehung wurde an das Landgericht zurückverwiesen.

In einem zweiten Beschluss hob der 5. Strafsenat des Leipziger Bundesgerichtshofs den Haftbefehl des Landgerichts Stuttgart vom 8. August 2002 sowie den Haftfortdauerbeschluss vom 11. August 2003 auf: »Der Angeklagte Schweinle ist in der vorliegenden Sache sofort aus der Untersuchungshaft zu entlassen.« Die weitere Fortführung der Untersuchungshaft sei »nicht mehr verhältnismäßig«.

Gerhard Schweinle war ein freier Mann. Hinter ihm lag eine Haftzeit von zwei Jahren, sechs Monaten und elf Tagen unter extrem harten Bedingungen, die er nach höchstrichterlichem Entscheid einem Fehlurteil seitens der Stuttgarter Justiz zu verdanken hatte. Noch am Tag des BGH-Urteils holte ihn sein Rechtsanwalt gegen 21 Uhr ab und fuhr ihn nach Hause. Die Familie war überglücklich, endlich wieder beisammen zu sein.

Allerdings konnte Schweinle diese und viele weitere Nächte kaum einschlafen. Das grelle Licht der Scheinwerfer in der Stammheimer Zelle hatte ihn für mehr als zweieinhalb Jahre nicht ruhig schlafen lassen. »Bei Dunkelheit lag ich wach im Bett, dachte über alles nach und suchte nach einem Grund für meine Inhaftierung«, erzählt Schweinle. Die Geschehnisse lassen ihn bis heute – und womöglich ein Leben lang – nicht los. »Ich saß als unschuldiger Mann in Untersuchungshaft. Wahrscheinlich bin ich einer der am längsten inhaftierten Untersuchungshäftlinge in Deutschland. Die ganze Zeit über wusste ich, dass ich unschuldig war und sich der

Vorwurf der Strafbarkeit meiner Handlungen als unhaltbar erweisen würde. Jetzt bin ich froh, dass ich bei meiner Familie bin.«

\*

Der Bundesgerichtshof hatte die Begründungen des Landgerichts Stuttgart, die zu Schweinles Verurteilung führten, an den entscheidenden Punkten scharf kritisiert. Das war eine schallende Ohrfeige aus Leipzig, die in Stuttgart ein grundlegendes Umdenken hätte nach sich ziehen müssen. Doch Schweinle hoffte vergeblich auf Gerechtigkeit.

Trotz des Freispruchs durch den Bundesgerichtshof versuchte DaimlerChrysler über das Landgericht Heilbronn per Arrestierungsverfahren Zugriff auf das Vermögen von Schweinle und seiner Frau Sigrid zu bekommen, denn Sigrid Schweinle hatte die Geschäfte weitergeführt, während ihr Mann in Stammheim einsaß. Angesichts dieser dramatischen Situation versteigt sich Gerhard Schweinle, für den es an die Existenz geht, zu einer waghalsigen Deutung der Ereignisse: »Nachdem es dem Konzern und der Staatsanwaltschaft nicht gelungen war, mich finanziell und psychisch in den Ruin zu treiben, wollte DaimlerChrysler an unser Restvermögen, unsere letzte Lebensgrundlage ran.« Gerhard Schweinles Gerechtigkeitsempfinden ist zutiefst verletzt, »denn obwohl mich der Bundesgerichtshof vom Betrugsvorwurf freigesprochen hatte, versuchte DaimlerChrysler mich über seinen Stuttgarter Rechtsanwalt zu ruinieren.« Nach dem klärenden BGH-Urteil gab das Landgericht Heilbronn am 17. August 2004 Schweinles Berufung recht. DaimlerChrysler musste die Gerichtskosten und die Kosten für die Anwälte des Neudenauers bezahlen.

\*

»Ich teile die Auffassung der Staatsanwaltschaft Stuttgart, dass ein Anfangsverdacht gegen den Beschuldigten Dr. Dieter Zetsche wegen falscher uneidlicher Aussage nicht vorliegt.«

*Die Generalstaatsanwaltschaft Stuttgart  
in einem Bescheid an Gerhard Schweinle*

## In dubio pro Daimler?

Aus dem Nichts heraus baute das Ehepaar Schweinle mit einem geliehenen Lkw, den Gerhard Schweinle in den Achtzigern noch selbst fuhr, im Laufe von zwei Jahrzehnten ein international anerkanntes Logistikunternehmen auf – eine richtige Erfolgsgeschichte. Aus Erfahrung wussten sie, dass man als führendes Logistikunternehmen nur existieren konnte, wenn man auch die besten Kunden gewinnen konnte. Im Lauf der Jahre gelang es ihnen, die renommiertesten Unternehmen Europas von ihrer Leistungsfähigkeit zu überzeugen. Neben DaimlerChrysler gehörten Michelin, Goodyear, Ronal, Continental, SAI, Takata-Petri und viele andere zu den Kunden der Schweinles. »Unser Unternehmen hatte seine absolute Blütezeit in der Zeit vor der Verhaftung. Wir waren finanziell und wirtschaftlich gesund und hatten keinen Konkurrenten zu fürchten«, sagt Gerhard Schweinle.

In der im Mai 2001 fertiggestellten dreistöckigen Geschäftszentrale in Möckmühl hatte ein blühender Unternehmensverbund seinen Sitz. Jeder der drei Geschäftsbereiche belegte in dem Gebäude großzügig gestaltete Räume. Im ersten Stock residierte Gerhard Schweinle, Geschäftsführer der Star Logistics AG, Schweinle Logistics Control GmbH und der Schweinle Leasing GmbH. Darüber managte der vormalige Daimler-Mann Uwe Brandenburg alias Simon den Geschäftsbereich TS-Speditions-GmbH.

Von Mockmühl aus lenkte Gerhard Schweinle mit seinen 14 Mitarbeitern die Logistikgeschäfte, vom großen Hof aus fuhren

rund 250 fest angestellte Fahrer und ebenso viele Frachtführer mit ihren Sattelzugmaschinen und Sattelaufliegern in die Welt hinaus.

Heute prangt ein Schild »Zu verkaufen« vor dem Bürohaus mit der 35 000 Quadratmeter großen Freifläche. Die Sattelzugmaschinen sind längst verschwunden, das Gebäude ist ausgeräumt, der Springbrunnen ist versiegt. In naher Zukunft erfolgt die Zwangsversteigerung.

Als Gerhard Schweinle im Juni 2004 die Justizanstalt Stuttgart-Stammheim verlassen durfte, dachten die meisten seiner Mitmenschen, dass der Geschäftsmann psychisch gebrochen sein müsste. Das Urteil des Stuttgarter Landgerichts, das vernichtende Medienecho und die folgende Inhaftierung hatten seine gesamte berufliche Existenz zerstört. Während des Prozesses war die örtliche Presse über ihn hergefallen und hatte die Haltung des Oberstaatsanwalts nahezu kritiklos übernommen. Wochenlang wurden halb- oder ganzseitige Berichte in den Medien publiziert, die Schweinles vormals guten Ruf ruinierten. Sein Freispruch hingegen wurde von den Medien weitgehend ignoriert.

Trotzdem konnte Schweinle der Sache eine positive Seite abgewinnen: Plötzlich hatte er viel Zeit, Zeit, die er früher im Tagesgeschäft nie gehabt hatte. Diese Zeit wollte er jetzt nutzen, um Gerechtigkeit zu bekommen. Energie geladen wie in alten Tagen machte er sich an die Arbeit, beauftragte mehrere Anwälte und zog nun seinerseits juristisch gegen diejenigen zu Feld, die seine berufliche Existenz zerstört hatten.

Am 10. Dezember 2004 erstattete er Anzeige gegen den Daimler-Anwalt Jacobi und den Daimler-Autohändler Gramling, seinen Verkaufsleiter und den Daimler-Gebietsbetreuer, am 15. März 2005 gegen den Chrysler-Chef Zetsche, dem Schweinle falsche uneidliche Aussage und Anstiftung zum Meineid vorwarf.

Zetsche, als Daimler-Vertriebsvorstand und damit auch für die Schweinle-Gruppe Zuständigem müssten »die Pkw-Abnahmezahlen der Schweinle-Gruppe ebenso bekannt gewesen sein wie die

Größe und die Struktur der Schweinle-Gruppe«, argumentiert Gerhard Schweinle. In Kenntnis dieser Zahlen könne Zetsche »zu keinem Zeitpunkt ernsthaft geglaubt haben«, dass die an Schweinle gelieferten insgesamt rund 3000 Mercedes-Fahrzeuge – von denen lediglich 1800 Gegenstand der gerichtlichen Auseinandersetzung waren – »tatsächlich durch Mitarbeiter der Schweinle-Gruppe gefahren würden«. Das gelte auch für die Lieferung der acht Mercedes vom Typ CL 500 und CL 600. Für ein Transportunternehmen erscheine es »im höchsten Maße unglaublich, dass auch nur eine solche Luxuslimousine benötigt« werde, geschweige denn acht der extrem teuren Fahrzeuge innerhalb weniger Tage. Diese Autos kosteten damals rund 215 000 DM pro Stück.

Woher aber sollte Dieter Zetsche in seiner Funktion als Vertriebsvorstand wissen, dass die Schweinle-Gruppe weder die acht CL noch die 3000 Mercedes-Fahrzeuge für sich selbst benötigte, sondern dass sie sie weiterverkaufen und in den Graumarkt absetzen würde? Hätte er denn die Bilanzen der Firmengruppe studieren können?

Kein Problem, meint Schweinle. Denn Zetsche war in einer Außerordentlichen Aufsichtsratssitzung am 24. September 1999 das Vorstandsressort Nutzfahrzeuge übertragen worden. Da Schweinle die schrittweise Beschaffung der 500 Mercedes-Sattelzugmaschinen für seine Unternehmensgruppe über die Daimler-eigene Bank abwickelte, lagen Daimler die Bilanzen der Schweinle-Gruppe vor. Aus diesen ging unter anderem hervor: Zum damaligen Zeitpunkt verfügte die Schweinle-Gruppe über »einen Pkw-Bestand von insgesamt 23 Fahrzeugen« – 23 und nicht Hunderte oder gar Tausende.

Die Lieferung Tausender von Mercedes-Pkw an Schweinle – angeblich mit einem halben Jahr Haltezeit verbunden – konnte in keinsten Weise dessen Eigenbedarf dienen. In seiner Strafanzeige vom 15. März 2005 formulierte Schweinle das so: »Es erübrigt sich vor diesem Hintergrund jedweder Hinweis darauf, dass die Schweinle-Gruppe auf dieser Basis nie und nimmer 3000 Pkw als

Bestandsfahrzeuge hätte halten oder gar bezahlen können.« Selbst für einen Spediteur vom Kaliber eines Gerhard Schweinle waren derlei Geschäfte nicht bezahlbar. »Das Geld kam immer über Gramling. Es wurde alles vorfinanziert: die Fahrzeuge inklusive der Vorsteuerfinanzierung. Aus diesem Grund brauchte TS keinerlei Kredite bei Banken«, behauptet Schweinle. »Intern war es ja so, dass möglichst wenige von der Sache wissen durften, ein Kredit über die DC-Bank hätte doch sofort alles publik gemacht.«

\*

6. April 2005, Hauptversammlung der DaimlerChrysler AG in der Messe Berlin. Während sich Tausende von Aktionärinnen und Aktionären im Imbissbereich Würstchen und Kartoffelsalat genehmigten, focht drinnen ein Jurist einen Kampf mit Worten: »Sehr geehrter Herr Schrempp, verehrter Vorstand, liebe Mitaktionäre, ich vertrete die Schweinle-Gruppe als deren Justitiar als Aktionär Ihres Unternehmens.« Der Einführung folgte eine polemisch überspitzte Anklage: »Sehr geehrter Herr Vorstandsvorsitzender: Ihr Unternehmen produziert bereits seit Jahren am Markt vorbei – sowohl was die Qualität als auch was die Quantität betrifft. Nun – wo sind diese ganzen Fahrzeuge geblieben, die Sie zuviel gefertigt haben? Sie werden sie wohl kaum verschenkt haben, oder?« wollte Schweinles juristischer Beistand wissen. »Nein – Sie pressen sie in den Markt, einen Markt, der nach lakonischer Feststellung des Bundesgerichtshofs nun einmal ›endlich‹ ist.« Und nachdem niemand bereit sei, »für Fahrzeuge mit derartigen Qualitätsmängeln die von Ihnen geforderten ›Mondpreise‹ zu bezahlen«, suche das Unternehmen verwegene Wege, diese Fahrzeuge dennoch abzusetzen: »Den grauen Markt – oder wie Sie und Ihre Helfershelfer es zu bezeichnen belieben: Den ›Parallelmarkt‹! Dies würde prinzipiell niemanden stören – außer den hohen Wettbewerbskommissar der EU und die Opfer Ihrer Strategie vielleicht.«

Im Folgenden verwies der Jurist auf die drohenden Bußgeldzahlungen in Höhe von vielen Millionen Euro, fragte nach den bilanziellen Rückstellungen und beklagte die Ausnutzung der Zwischenhändler bis hin zu deren Inhaftierung. Das Ergebnis sei offensichtlich, meinte Hilt: »Jetzt stehen Ihnen ganze Halden von Neufahrzeugen sauer, weil sich kein Mensch mehr traut, Ihre perfide Vertriebsstrategie umzusetzen.«

Die Ausführungen des Juristen gipfelten in provozierenden Fragen: »Wo sind die Autos, Herr Schrempp – wo verstecken Sie diese? Etwa wieder in Asien, wo die eigentlich autorisierten Händler schon gar nicht mehr wissen, wie sie regulär Autos Ihres Hauses verkaufen sollen? Oder wieder in Italien, wo ein Mercedes erst nach einer entsprechenden ›Umsatzsteuer-Reinigung‹ überhaupt verkäuflich ist?«

Wohl selten hatte die Rede eines Aktionärs so viel Unmut in den Reihen der Vorstände und Aufsichtsräte ausgelöst.

\*

Die Staatsanwaltschaft benötigte gerade Mal zehn Wochen, um Gerhard Schweinle mitzuteilen, dass sie seiner Strafanzeige gegen Zetsche wegen uneidlicher Falschaussage »keine Folge gegeben« habe. So seien die vorgebrachten Tatsachen des Anzeigerstatters »nicht geeignet, einen Anfangsverdacht der Falschaussage« gegenüber Zetsche zu bejahen.

In seiner vierseitigen Begründung folgte der Staatsanwalt im Wesentlichen der Argumentation des Daimler-Vorstands bei seiner Vernehmung vom Dezember 2002, wonach jeder Begünstigte der Schweinle-Gruppe »theoretisch in den Genuss von zwei Neuwagen pro Jahr [hätte] kommen können«. Insofern sei das vom Anzeigerstatter Schweinle gegenüber den Daimler-Chrysler-Verantwortlichen präsentierte Mobilitätskonzept »nicht von vornherein und offensichtlich unschlüssig, auch wenn die jährlichen Abnahmezahlen deutlich über dem Lkw-Bestand lagen und in kei-

ner Weise mehr mit der Zahl der Firmenangestellten korrespondierten«.

Aus dem Umstand, dass Schweinle vom DaimlerChrysler-Vorstand acht der damals äußerst begehrten CL-Fahrzeuge zugesprochen bekam, ließe sich der Staatsanwaltschaft zufolge »keine Kenntnis des Beschuldigten hinsichtlich einer vertragswidrigen Graumarkttätigkeit des Anzeigeerstatters ableiten. Im Gegenteil ist nicht ersichtlich, warum der Beschuldigte Fahrzeuge, die problemlos am regulären Markt absetzbar gewesen wären, einem nicht-autorisierten Wiederverkäufer zukommen lassen sollte.« Genau das aber hatte Zetsche getan, als er acht Fahrzeuge aus dem Vorstandskontingent abgezweigt und an Schweinle hatte liefern lassen.

Zum Ende seiner Begründung fasste der Staatsanwalt zusammen: Insgesamt sei »daher nicht erkennbar, warum der Beschuldigte als Vorstandsmitglied für den Vertriebsbereich, und damit als nicht mit Details einzelner Kunden- und Verkaufsvorgänge befasster Manager, positive Kenntnis von der vertragswidrigen Graumarkttätigkeit des Anzeigeerstatters gehabt haben soll«.

Gegen diese Einstellungsverfügung legte Schweinle am 10. Juni 2005 bei der übergeordneten Aufsichtsbehörde, der Generalstaatsanwaltschaft, Beschwerde ein.

\*

Auch die Generalstaatsanwaltschaft in Stuttgart ließ Schweinle auflaufen. »Ihre Beschwerde gegen die Einstellungsverfügung der Staatsanwaltschaft Stuttgart ist unbegründet«, ließ sie ihn am 26. Juli 2005 wissen. »Ich teile die Auffassung der Staatsanwaltschaft Stuttgart, dass ein Anfangsverdacht gegen den Beschuldigten Dr. Dieter Zetsche wegen falscher uneidlicher Aussage nicht vorliegt.« Die Oberstaatsanwältin verwies darauf, dass sie den Gründen der staatsanwaltschaftlichen Verfügung »nichts mehr hinzuzufügen« habe.

\*



Am 1. September 2005 wurde bei Gerhard Schweinle eine neuerliche Hausdurchsuchung durchgeführt – diesmal wegen des Vorwurfs der Verletzung des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG). Hintergrund war der Verdacht auf Insiderhandel im Zusammenhang mit der Rücktrittsmeldung des DaimlerChrysler-Vorstandsvorsitzenden Jürgen E. Schrempp. Im Rahmen dieser Durchsuchung öffnete einer der Ermittlungsbeamten in Schweinles Privatwohnung ein Schreiben, das an diesem Tag in seinem Briefkasten gelandet war. Darin durften die ungebetenen Gäste Folgendes lesen: »Der 5. Strafsenat des Bundesgerichtshofs hat am 11. August 2005 beschlossen: Auf die Revision des Angeklagten Schweinle wird das Urteil des Landgerichts Stuttgart vom 4. März 2005 gemäß § 349 Abs. 4 StPO aufgehoben [...]. Im Umfang der Aufhebung wird die Sache zur neuen Verhandlung und Entscheidung [...] an eine andere Strafkammer des Landgerichts zurückverwiesen.« Gerhard Schweinle war erneut mit einer Revision vor dem Bundesgerichtshof Leipzig erfolgreich gewesen.

Zum zweiten Mal kassierte das Landgericht Stuttgart eine Zurechtweisung von höchster Instanz: Nach dem ersten BGH-Freispruch wegen Betrugs hatte das Landgericht die Gesamtstrafen für Schweinle und Teich wegen Steuerhinterziehung zu hoch angesetzt. Das Gericht war davon ausgegangen, Kai-Uwe Teich hätte merken können, dass ein Dritter eine Umsatzsteuerhinterziehung begangen hatte, und er habe dies nicht unterbunden. Weiter unterstellte das Gericht, dass Teich sein Wissen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit an Schweinle weiter geleitet hätte – wofür es jedoch keinerlei Beweise gab. Obwohl Schweinle nach Ansicht des BGH »keinerlei Vorteile von dieser Steuerhinterziehung eines Dritten gehabt hätte«, sei dies ein bedingter Vorsatz der Umsatzsteuerhinterziehung.

Nachdem Schweinle mehr als zwei Jahre und sechs Monate in Stammheim inhaftiert war, hatte das Landgericht die Strafe, die eigentlich nur eine Bewährungsstrafe hätte sein dürfen, der Haftstrafe angepasst und Schweinle zu einer Haftstrafe von zwei Jahren

und acht Monaten verurteilt – möglicherweise mit dem Ziel, keine Entschädigung zahlen zu müssen und das Gesicht zu wahren.

Entsprechend deutliche Worte fanden die BGH-Richter in ihrem zweiten Urteil gegenüber den Stuttgarter Kolleginnen: Das angefochtene Urteil lasse »nicht erkennen, welche strafscharfenden Gesichtspunkte die nunmehr deutliche Erhöhung der jetzigen Einsatzstrafe [...] rechtfertigen könnten«. Zudem stellten die Leipziger Richter fest, »dass der Angeklagte Schweinle in einem Umfang Untersuchungshaft verbüßt hat, der sich im Blick auf die nunmehr [...] festzusetzende Freiheitsstrafe als unangemessen lang darstellt.«

War das erste BGH-Urteil als schallende Ohrfeige zu werten, so handelte es sich bei diesem zweiten Urteil um einen juristischen Tiefschlag.

\*

»Macht mir diesen Stall sauber!«

*Jürgen E. Schrempp über den Vertriebsfilz (Februar 2005)*

## Feuerwehrmann Zetsche?

In der Ära Schrempp-Kopper galt es vor allem, mit stetig steigenden Verkäufen der Vision näher zu kommen, die Nummer eins der Autowelt zu werden. Keine leichte Aufgabe angesichts der weltweiten Überproduktion und des harten Konkurrenzkampfs in Europa, Asien und den USA.

DaimlerChrysler hatte in den Jahren der als »Hochzeit im Himmel« apostrophierten Übernahme der Chrysler Corporation größte Schwierigkeiten, das Schremppsche Ziel auch nur annähernd zu erreichen. Im Juli 2003 legte Gerhard Schweinle dem Stuttgarter Landgericht eine Berechnung vor, die offenbarte, in

welcher Zwangslage sich DaimlerChrysler angesichts unzureichender Fahrzeugverkäufe befunden hatte und befand.

1999 produzierte das Unternehmen genau 1 097 142 Personenkraftwagen, verkaufte davon jedoch nur 1 080 267. Mit anderen Worten: Allein in diesem Jahr blieben 16 875 Fahrzeuge unverkauft, die vergeblich auf einen ersten Fahrzeughalter warteten. Auch im Jahr darauf produzierte Daimler Automobile auf Halde, wenn auch in geringerem Umfang: Von den 1 161 601 gefertigten Fahrzeugen konnten 1 154 861 an die Frau und den Mann gebracht werden, 6 740 Pkw blieben unverkauft. Dramatisch entwickelte sich die Lage im Jahr 2001. Der Gesamtumsatz brach um 6 Prozent, der in Deutschland um 11 Prozent und der bereinigte Operating Profit sogar um 74 Prozent ein. Mit ein Grund dafür waren die unzureichenden Fahrzeugverkäufe, denn von den 1 249 941 hergestellten Automobilen wurden lediglich 1 229 678 unters Volk gebracht. Das machte allein in diesem Jahr 20 263 unverkaufte Fahrzeuge.

Summa summarum wurde in diesen drei Jahren ein Überschuss von 43 878 nicht verkaufter Autos produziert. Diese Fahrzeuge von Mercedes, Smart und Maybach standen zusätzlich in den ohnehin schon überfüllten Showrooms, in Towers oder auf Halden – und warteten auf Godot. Rechtsanwalt Peter Müller, einer der Anwälte von Gerhard Schweinle, konstatierte trocken, dass »ohne die mit Mengenrabatt an die Schweinle-Gruppe verkauften Fahrzeuge sich die Menge der überproduzierten und nicht verkauften Fahrzeuge um diese Fahrzeuge erhöht hätte«.

Mit anderen Worten: Ohne die »Parallelmarktgeschäfte« mit Schweinle und anderen hätte sich die Zahl der Standfahrzeuge deutlich erhöht, wären die Verkaufszahlen noch schlechter gewesen, hätten Vorstand wie Aufsichtsrat noch mehr in der Kritik gestanden.

Der Deutschlandvertrieb der DaimlerChrysler AG nutzte eine Vielzahl freier Händler – wohl 50 oder mehr, darunter mehr als zehn Großhändler wie Schweinle – für seine Zwecke. Gerhard Schweinle steht pars pro toto für viele Geschäftsleute, die meisten

von ihnen rechtschaffene Menschen: Die Südfleisch GmbH handelte mit Fleisch, Schweinle war Spediteur, und Franz Attinger war Ladenbauer. Sie alle wurden von DaimlerChrysler gebraucht, einige der Betroffenen meinen »missbraucht«, denn Gerhard Schweinle zufolge seien Vertreter der DaimlerChrysler AG häufig auf sie zugekommen – und nicht, wie oft behauptet, sie auf das Unternehmen – und hätten ihnen die Provisionen der Graumarktgeschäfte schmackhaft gemacht.

Das Problem war nur: Graumarktgeschäfte waren schlecht fürs Image der Nobelmarke Mercedes. Konnten vielleicht ein paar Strafverfahren das Image des Konzerns wieder aufpolieren, weil damit das Signal gegeben wurde, dass gegen Graumarktgeschäfte hart vorgegangen werde?

Fakt ist, dass es zu Verfahren gegen Graumarkthändler kam. Gerhard Schweinle und Kai-Uwe Teich saßen mehrere Jahre in Untersuchungshaft, und erst der Bundesgerichtshof sprach sie frei. Auch gegen Franz Attinger ermittelte die Stuttgarter Staatsanwaltschaft, doch nach Schweinles BGH-Freispruch wurde gegen Attinger nie ein Strafverfahren eröffnet. Warum auch: Die Fahrzeugverkäufe ins Ausland waren und sind nach deutschem Recht unbedenklich; sie verstoßen höchstens gegen die hausinternen Richtlinien der DaimlerChrysler AG.

\*

Am 1. Oktober 2004 war Eckhard Cordes vom Nutzfahrzeug- zum Mercedes-Vorstand avanciert. Der Mann hatte Profil, Schaffenskraft und Willensstärke. Cordes definierte die Ziele und setzte sie konsequent um, »von Schritt eins, Maßnahme eins generiert, bis Schritt fünf, Maßnahme implementiert«. Das war gut so, denn als er kam, stand er vor einem Berg von Problemen, die ihm sein Vorgänger Jürgen Hubbert hinterlassen hatte: Rückrufaktionen nie gekanntes Ausmaßes, Smarts in Türmen, Maybachs in Showrooms, Image am Boden, Bilanzen im Keller.

Das Schlimmste aber erwartete Cordes noch: die Offenbarung, dass die Mercedes Car Group in Graumarktgeschäfte verstrickt war, deren Ausmaße zu diesem Zeitpunkt nicht erfassbar waren. Der Macher-Typ versprach, den Graumarktsumpf trockenzulegen: »Wo Fehler erkannt werden, handeln wir hart und kompromisslos. Das gilt im Moment vor allem für den Vertrieb«, sagte er im April 2005.

Unterstützt vom Unternehmensschutz, stürzte Cordes sich in die Arbeit, ging dem Vorwurf der Bestechlichkeit nach und ließ den Vertrieb nach Graumarktmachenschaften durchforsten. Danach rollten Köpfe, mussten Niederlassungsleiter gehen, wurden Strafverfahren in die Wege geleitet. Deutschlandvertriebschef Eckhard Panka wurde in den Ruhestand versetzt, der Chef für den Vertrieb Pkw-Deutschland, Jürgen Fahr, sowie die Niederlassungsleiter von Hamburg und Leipzig, Walter Missing und Siegbert Zeh, wurden fristlos gekündigt oder hinausgebeten.

Konsequenterweise musste sich Eckhard Cordes auch mit der Zeit von 1995 bis 1999 beschäftigen, als Dieter Zetsche – sein großer Gegenspieler um die Schrempp-Nachfolge – erst Vertriebs- und dann Nutzfahrzeugvorstand gewesen war. Was er dabei festgestellt hat, bleibt vorerst sein Geheimnis. Seine intensive Aufklärungsarbeit in Sachen Graumarktskandal konnte er nicht zu Ende bringen, denn mit dem Rücktritt von Jürgen Schrempp wurde Dieter Zetsche – und nicht er – zum künftigen Vorstandsvorsitzenden berufen.

Mit Zetsches Einstieg als Vorsitzender der Mercedes Car Group zeichnete sich im September 2005 eine neue Strategie im Konzern ab. Öffentlich machte das Wort von der »lässlichen Sünde« bei »Parallelmarktgeschäften« die Runde. Fortan hieß die Linie: Graumarktgeschäfte sind legal und aufgrund der konzerninternen Richtlinien auch konzerntern abzuhandeln. Selbst wenn die Geschassten wie Eckhard Panka oder Siegbert Zeh vor Gericht obsiegen sollten, könnten sie nach Paragraph 14 des Kündigungs-

schutzgesetzes dennoch frei- und per Abfindung ruhig gestellt werden.

\*

Im Frühjahr 2005 hatte Jürgen E. Schrempp noch vollmundig gefordert: »Macht mir diesen Stall sauber!« und eine schonungslose Aufklärung des Graumarkthandels gefordert. Das machte sich gut, konnte aber nur schlecht kaschieren, dass er selbst die DCVD, die Niederlassungsleiter und die Händler angetrieben hatte, den Gesamtkonzern über permanent gesteigerte Verkäufe an die Spitze aller Autokonzerne zu führen.

Mit dem 1. Januar 2006 hält Dieter Zetsche als Schrempp-Nachfolger alle Macht in Händen. Vom neuen Leitwolf erhofft sich der selbst schwer angeschlagene Aufsichtsratschef Hilmar Kopper, dass er den Konzern wieder auf Kurs bringt.

Zu Beginn von Zetsches Amtszeit als Vorstandsvorsitzender der DaimlerChrysler AG brennt es im Konzern lichterloh. Der Feuerwehrmann kommt aus den USA und hat den Auftrag, unter anderem den Qualitäts-Brand, den Smart-Brand, den Maybach-Brand, den Überproduktions-Brand und den Graumarkt-Brand zu löschen. Wer die Feuerwehr ruft, will sicher sein, dass sie das Feuer löscht – und nicht selbst mitgezündelt hat. Kann das beim früheren Vertriebsvorstand ausgeschlossen werden?

Im Interview mit den *Stuttgarter Nachrichten* gestand Dieter Zetsche Anfang Oktober 2005 seine Kenntnis des Graumarktskandals ein. Mit der Tatsache einer fast sechsstelligen Zahl von Fahrzeugen konfrontiert (vergleiche die Tabelle auf S. 331), die bei Händlern und Jahreswagen-Centern auf Käufer warteten, meinte der kommende Vorstandsvorsitzende: DaimlerChrysler löse »Verklumpungen, die sich gebildet haben«, auf. Zetsches Ansatz zur Problemlösung klang so simpel wie logisch: »Sie müssen mehr verkaufen und dürfen nicht mehr so viele Fahrzeuge in diese Pipeline hineindrücken. Genau das tun wir.«

Doch genau das tat Daimler so nicht. Um den siechenden Absatz anzukurbeln, war die früher geltende Verkaufssperre bei Vorfürwagen bereits im August 2005 aufgehoben worden, so dass Kunden fabrikneue Vorfürwagen schon nach einem Tag mit einem Nachlass von rund 15 Prozent kaufen konnten. In den Medien wurde das als »Notprogramm« interpretiert.

Nach Fahrzeugen befragt, mit denen der Konzern in den vergangenen Jahren nicht nur autorisierte, sondern auch freie Händler beliefert hatte, antwortete Zetsche in erstaunlicher Offenheit: »Ich habe nie behauptet, dass es keine Graumarktgeschäfte gibt. Diese existieren überall in der Industrie und auch bei Daimler. Davon wussten alle – mich eingeschlossen.«

Davon wussten alle! Das Eingeständnis überraschte, nachdem DaimlerChrysler in den Jahren zuvor die Kenntnis von Graumarktgeschäften zunächst geleugnet, sie später als zu unterbinden bezeichnet und Gerhard Schweinle und Kai-Uwe Teich wegen vermeintlichen Betrugs bei Graumarktgeschäften angezeigt hatte. Erst als der Bundesgerichtshof in Leipzig die Fehlurteile des Landgerichts Stuttgart aufgehoben und die beiden Spediteure vom Betrugsvorwurf freigesprochen hatte und erst als sich nunmehr auch andere Angeklagte wie Jürgen Fahr vor Gericht zur Wehr setzten, sollten »alle« davon gewusst haben.

Nach dem seinerzeitigen Strafprozess befragt, in dem er als Zeuge ausgesagt hatte, wick Zetsche aus: »Damals stand nie die Frage im Raum, ob ich von solchen Geschäften weiß oder nicht. Wäre die Frage gestellt worden, hätte ich sie genau so beantwortet.« Bei seiner Vernehmung am 9. Dezember 2002 vor der 11. Wirtschaftsstrafkammer des Landgerichts Stuttgart hatte Zetsche noch erklärt, Daimler liefere nicht an Wiederverkäufer oder nicht autorisierte Händler, der Graumarkt werde unterbunden.

An das Treffen mit Gerhard Schweinle, das am 26. September 1999 auf dem Nürburgring stattgefunden und an dem auch Schweinles Frau teilgenommen hatte, erinnerte sich Dieter Zetsche im Oktober 2005 so: »Es ging damals um einen ganz be-

stimmten Kunden, mit dem ich seinerzeit drei Minuten am Rande eines Formel-1-Rennens gesprochen hatte.«

Hatte Zetsche wirklich in nur »drei Minuten« dem damaligen Daimler-Großkunden und Graumarkthändler Gerhard Schweinle acht der damals neu auf dem Markt eingeführten Coupés vom Typ CL 500 und CL 600 aus dem Vorstandskontingent zugesprochen? Wie konnte in nur »drei Minuten« ein Geschäft über die Bühne gegangen sein, bei dem acht Fahrzeuge im Wert von insgesamt rund 1,7 Millionen DM mit den damals üblichen Rabatten den Besitzer wechselten?

Die Darstellung von Sigrid und Gerhard Schweinle klingt ganz anders. Ihrer Erinnerung zufolge soll für das Treffen in der Greschbachhalle am Nürburgring eigens ein Eckbereich leer geräumt und abgeschirmt worden sein; das Gespräch an jenem Sonntagmorgen soll insgesamt rund siebzig Minuten gedauert haben. Wegen der Bedeutung ihrer Zusammenkunft mit Daimler-Vertriebsvorstand Zetsche fertigten Sigrid und Gerhard Schweinle anschließend ein Verlaufsprotokoll der Begegnung an und führten darin minutiös die Gesprächsinhalte auf. Detailliert kann das Ehepaar vom Verlauf ihres Sechs-Augen-Gesprächs mit dem Daimler-Vorstand berichten, von einigen privaten, aber vor allem von geschäftlichen Dingen, die an jenem Sonntagvormittag besprochen worden sind.

Und so erinnert sich das Ehepaar Schweinle an das Treffen: Das Treffen war von Mitarbeitern der DaimlerChrysler Vertriebsorganisation Deutschland (DCVD) vorbereitet worden, die eigens einen abgeschirmten Besuchertisch eingerichtet hatten. Zunächst seien etwa zwanzig Minuten lang in großer Runde Kundenbeziehungen erörtert worden. Weitere fünfzig Minuten lang hätten die Schweinles anschließend mit dem Daimler-Vertriebsvorstand alleine weiterdiskutiert.

Nachdem über verschiedene Themen gesprochen worden sei, habe Gerhard Schweinle Dieter Zetsche von großen Problemen berichtet, die er mit dem Absatz bestimmter Fahrzeugmodelle,



insbesondere mit der 2,4-Liter-Variante, habe. Das Ehepaar hätte den Vertriebsvorstand gebeten, einige der neu auf den Markt kommenden CL 500 und CL 600 von Mercedes zugeteilt zu bekommen. Die DCVD, insbesondere Herr Fahr, könne momentan nicht mehr attraktive Fahrzeuge liefern, als bisher zugesagt wurden, sagte Schweinle. Zetsche soll daraufhin sofort acht Zuteilungen direkt aus dem Vorstandskontingent zugesagt haben.

Die heiß begehrten CL-Modelle konnten anschließend von Mercedes geliefert und letztlich vom Daimler-Mann Uwe Brandenburg über die TS-Speditions-GmbH im nunmehr wesentlich attraktiveren Fahrzeugpaket via »Graumarkt« an Kunden in Spanien, Frankreich, Italien, Dänemark und Österreich weitergeliefert werden.

\*

Während die Schweinles ein Gedächtnisprotokoll von der Begegnung am Nürburgring angefertigt hatten, musste sich Dieter Zetsche auf sein Gedächtnis verlassen, als ihn das Landgericht Stuttgart im Dezember 2002, gute drei Jahre nach den Ereignissen, dazu befragte. Seine Aussage, die in das am 14. November 2003 rechtskräftig gewordene (und hinsichtlich des Betrugsverdachts vom Bundesgerichtshof später wieder aufgehobene) Urteil der Stuttgarter Wirtschaftsstrafkammer Eingang gefunden hat, wird dort so wiedergegeben: »Der Zeuge erinnerte sich in der Hauptverhandlung an den Angeklagten Schweinle nur noch als einen guten Nutzfahrzeugkunden, mit dem er während des Rennens auf dem Nürburgring ein paar Worte gewechselt habe. An die Einzelheiten der Unterredung hatte er keine Erinnerung mehr. Er schloss aber sicher aus, dass er sich mit dem Angeklagten Schweinle über die Belieferung der Schweinle-Gruppe mit Pkw im Rahmen von Mengenrabattabkommen unterhalten habe. Obwohl seinerzeit noch für den Vertrieb zuständig, habe er sich nämlich grundsätzlich nicht in einzelne Geschäfte eingemischt.«

Der Weg, den die acht Luxuslimousinen vom Typ CL 500 und CL 600 genommen haben, nachdem Vertriebsvorstand Dieter Zetsche sie der Schweinle-Gruppe aus dem Vorstandskontingent zugeteilt hatte, ist gut dokumentiert, hier sind wir zur Klärung der Sachlage nicht auf widerstreitende Aussagen angewiesen: Die Wagen wurden über Zwischenhändler in fünf europäische Länder geliefert.

<b>Fahrgestellnummer</b>	<b>Registrierungs- datum Daimler- Chrysler</b>	<b>Zwischenhändler</b>	<b>Empfänger- land</b>
WDB2153751A000744	08.12.1999	B&N, Paderborn	Spanien
WDB2153751A002020	29.10.1999	B&N, Paderborn	Spanien
WDB2153751A002666	30.11.1999	Horrer, Böblingen	Österreich
WDB2153751A002820	01.12.1999	Horrer, Böblingen	Österreich
WDB2153751A003084	21.12.1999	Mediacar, Rom	Italien
WDB2153781A004566	22.02.2000	Sand, Vejle	Dänemark
WDB2153781A004752	08.03.2000	B&N, Paderborn	Spanien
WDB2153781A006893	03.05.2000	Lenz, Esslingen	Frankreich

Die Ziffern 51 am Ende der ersten Hälfte der Fahrgestellnummern besagen, dass es sich um eine Limousine des Typs CL 500 mit einem Fünflitermotor und acht Zylindern handelt. Die Endziffern 81 weisen auf CL 600 hin, die mit einem Sechslitermotor mit zehn Zylindern ausgestattet sind. Aufgrund technischer Probleme mit der Zylinderabschaltung waren die Motoren erst Anfang des Jahres 2000 lieferbar. Zu diesem Zeitpunkt erhielt die Schweinle-Gruppe die CL 600 mit den neuesten Motoren.

Keine der acht Edelkarossen blieb in Deutschland, alle wurden von Uwe Brandenburg, der bis August 2001 bei Mercedes angestellt war, an Zwischenhändler geliefert, von denen aus sie ihren Weg ins Ausland fanden.

Bei DaimlerChrysler hätte man problemlos merken können, wo die acht Limousinen ankamen. Denn sobald einer dieser Wagen

zur Wartung in eine Mercedes-Werkstätte kommt, erfolgt ein Eintrag in die zentrale Datei in Stuttgart, wo ein weltweites Netzwerk unterhalten wird, in das die angeschlossenen Händler und Niederlassungen ihre Fahrzeuge schon bei der Bestellung einpflegen, inklusive aller Daten, wie Farbe, Herstellungsdatum und Ausstattung. Das Werk vergibt bereits während der Produktion die Fahrgestellnummer dazu, und so entsteht für jedes Fahrzeug eine Legende, in die der Kunde von Mercedes eingetragen wird. Bei Gebrauchtwagen werden dort auch die Vorbesitzer gespeichert.

Aus dem Netzwerk können sogenannte Standfahrzeuge, Überproduktionen oder die »jungen Gebrauchten« gesucht, geordert oder reserviert werden. So können Händler und Niederlassungen europaweit in kurzer Zeit auf Bestellung ein Fahrzeug für einen Kunden in spezifischer Ausstattung finden. Mit Hilfe der in diesem System gespeicherten Zulassungsdaten, Ausstattungsmerkmale und Fertigungsnummern können Werkstätten leicht die passenden Ersatzteile eruieren, und An- und Verkäufern von Gebrauchtfahrzeugen hilft es bei der Fahrzeugbewertung oder der Kontrolle, ob sich das Auto noch im Originalzustand befindet.

Wer über die entsprechende Zugangsberechtigung verfügt, hätte hier auch feststellen können, ob und wie lange die CL 500 und CL 600 auf die Schweinle-Gruppe zugelassen waren.

\*

Dass der neue DaimlerChrysler-Vorstandsvorsitzende seine Begegnung mit dem Neudenauer Spediteur nur als ein Randgespräch von dreiminütiger Dauer erinnert, ist angesichts der Umstände seltsam. Spricht Zetsches Einwilligung zu dem CL-Deal – die er bei seiner früheren Zeugenaussage vor dem Landgericht Stuttgart unumwunden bestätigt hat – nicht eine andere Sprache?

Angesichts der Zweifel, die im Raum stehen, hätte die Stuttgarter Staatsanwaltschaft, die im Fall Schweinle/Teich hart reagiert

hat, die Ermittlungen umfassend aufrollen müssen, um ein für alle Mal festzustellen, wer in der Vergangenheit alles am Graumarktbrand mitgezündelt hat.

# sieben.

Tatort Mosbach

»... übernimmt MBVD die aus dem Zielmarkt anfallenden Übergrenz- bzw. KD-Provisionen zu Lasten der Verrechnungsniederlassung.«  
*Achim Kowalski, Mercedes-Gebietsleiter Mannheim*

»Herr Gramling sagte mir weiter, man habe nicht nur die Geschäfte [...] von Seiten der Daimler-Vorstände [...] voll unterstützt und verantwortlich mitgetragen ...«  
*Siegfried Finkenrath in seiner eidesstattlichen Versicherung*

## Gramlings genehmigte Graumarktgeschäfte

Ausgedehnte Wälder, wildromantische Schluchten, anmutige Täler, das verspricht die Touristenwerbung für die Ferienregion Neckartal-Odenwald. Einer der idyllischen Flecken dieser tatsächlich sehenswerten Gegend ist das Städtchen Mosbach, gelegen zwischen Odenwald und Neckar. Hier wohnen und arbeiten rund 25 000 Menschen. Mit seiner historischen Innenstadt, den Fachwerkhäusern aus dem 15. und 16. Jahrhundert und seinen modernen Industriebauten bildet Mosbach »eine gelungene Symbiose aus Tradition und Moderne«, weiß die offizielle Stadtwerbung. Zu Letzteren lassen sich auch die Bauten des Mercedes-Autohauses Heinrich Gramling zählen.

Im Jahr 2007 hat das Familienunternehmen allen Grund zum Feiern, denn bei den Gramlings kann man auf eine hundertjährige Tradition zurückblicken: 1907 wurde die Firma in Osterburken als

Nähmaschinen- und Fahrradhandlung und Schlosserei gegründet. Sechzehn Jahre später erfolgte die Erweiterung des Betriebs mit einer Tankstelle, Reparaturwerkstatt und einem Gebrauchtwagenhandel. Wurden anfangs Fahrzeuge der Adam Opel AG verkauft, folgte 1936 die Übernahme der Daimler-Benz-Vertretung im Bereich Buchen und Mosbach. Grund für den Wechsel zu Mercedes war, dass Daimler-Benz nicht nur Pkws, sondern auch Transporter und Lastwagen fertigte. Fortan leuchtete der Stern auch für das Autohaus Gramling und dessen steten Aufstieg.

Hatte man in den dreißiger Jahren noch zehn Mitarbeiter beschäftigt, so waren es 1955, nach der Verlagerung des Hauptbetriebs nach Neckarelz, bereits doppelt so viele. Mitte der sechziger Jahre übernahm Heinrich Gramling junior den Familienbetrieb. Durch den Kauf der Mercedes-Vertretung Paul Binger in Mudau und den Neubau des Walldürner Zweigbetriebs entstanden achtzehn neue Arbeitsplätze. Zwei Jahrzehnte später konnte das neue Pkw-Ausstellungsgebäude in Neckarelz bezogen werden; in den Folgejahren wurde die Lkw-Sparte stark ausgebaut. Im Jahr 2001 wurde der Betrieb Neckarelz durch den Bau eines Gebrauchtwagen-Centers erweitert. Heute arbeiten mehr als 180 Mitarbeiter in den drei Betrieben Neckarelz, Walldürn und Mudau.

\*

Ein Mercedes-Händler, der mehrere Verkaufshäuser und Werkstätten besitzt und sage und schreibe 180 Mitarbeiter beschäftigt, kann sich sehen lassen, zumal wenn er seinen Firmensitz nicht in einer Großstadt, sondern im ländlichen Raum hat. Heinrich Gramling verdankt diesen phänomenalen Erfolg seinen Fahrzeugverkäufen an reguläre Endkunden – und, zu entsprechenden Rabatten, an Graumarkthändler. Über Erstere spricht man gerne, über Letztere zumindest öffentlich nicht, denn Graumarktgeschäfte sind im Daimler-Konzern offiziell untersagt.

Dabei hat das Graumarktgeschäft im Hause Gramling Tradi-

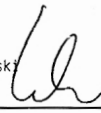
tion. Jahre bevor Gerhard Schweinle um Mitarbeit gebeten wurde, pflegte Heinrich Gramling intensive Kontakte unter anderem zur »Celik Automobile Import und Export« mit Sitz in Mosbach-Neckarelz, wo sich seit vielen Jahren auch der Hauptbetrieb des Mercedes-Händlers Gramling befindet.

In den Jahren 1997 und 1998 boomten Gramlings Geschäfte mit Celik. Denn Celik war auf der sogenannten Fahrex-Liste unter »nein« verbucht und durfte somit inoffiziell beliefert werden. Benannt war diese Liste nach dem langjährigen Mercedes-Vertriebschef Dr. Jürgen Fahr, Leiter der Mercedes-Benz Vertriebsgesellschaft Deutschland (MBVD) mit Sitz in Berlin. Auf Formblättern für den »Parallelmarkt« gab es eine Kategorie Fahrex-Liste ja / nein. »Ja« klang zwar positiv, bedeutete aber nichts Gutes, denn damit war festgelegt, dass dieser Kunde keine Berechtigung für Graumarktgeschäfte besaß. Die Gründe dafür konnten unterschiedlichster Natur sein: mangelnde Seriosität oder Zahlkraft, schlechte Erfahrungen bei früheren Geschäften mit Daimler oder Ähnliches.

Wenn aber tatsächlich nur wenige oder gar keine Parallelgeschäfte in den Graumarkt hinein erfolgt wären, wie es offiziell gern heißt, hätte es auch niemals eine Fahrex-Liste und schon gar keine Formblätter für den Parallelmarkt geben dürfen. Auf diesen waren jeweils rechts unten das Datum und das Kürzel »PARALLEL.XLS« vermerkt. Mit anderen Worten: Graumarktgeschäfte wurden offenkundig in der Verantwortung der Gebietsleiter in Excel-Tabellen erfasst und an den Deutschlandvertrieb in Berlin gemeldet.

Auch wenn die Formblätter nicht das Logo des Konzerns trugen, war ihre Herkunft nicht zu leugnen, denn alle Beteiligten hatten sich an entsprechender Stelle der Formulare verewigt: Im Faxkennzeichen ganz oben auf der Seite fanden sich in der Regel Datum, Uhrzeit und die jeweilige Region, im Fall von Gramling die »Region West«. Diese genehmigte die Graumarktlieferungen bis zum Mannheimer Raum. In der ersten Zeile unterhalb der

Kopfzeile »Parallelmarktmeldung« stand das Kürzel »NDL/VP«, das sich auf die »Niederlassung« und den »Vertrieb Pkw« bezog.

Parallelmarktmeldung							
NDL / VP :		Mannheim / Gebiet Gramling					
Kunde : (Bitte genaue Anschrift)		Firma Tuelay Celik Im Burgstädtle 24 74821 Mosbach-Neckarelz				Fahrer-Liste: ja / nein	
Bauart (W 202, S 202 etc.)	Menge	Liefertermin	Kondition	endgültiges Bestimmungs- land	Zuf. als VF ja / nein (marktstels- wirksam)	Datum genehmigt	genehmigt LVP ja / nein
W 210 *	70	09/97	10%	Osttürkei	auf Kunden		
W 210 *	70	01/97	10%	"	"		
W 210 *	60	11/97	10%	"	"	9.7.97	JA
* 4-Zylinder Der Zahlungseingang vor Auslieferung der Fahrzeuge ist sichergestellt.							
09.07.1997 - lz Datum:				GBL-P, Kowalski Unterschrift: 			

Region West

VP

29.11.1996 PARALLEL.XLS



Im Falle eines Geschäfts von Gramling mit Celik sah dieses Formblatt dann so aus: Von Achim Kowalski, dem Mannheimer Gebietsleiter Pkw (GBL-P), wurden in das Formular von Hand oder mit Schreibmaschine die Niederlassung und das Gebiet eingetragen, in diesem Fall der zuständige Mercedes-Händler Gramling. Darunter wurde der Kunde vermerkt, beispielsweise Tuelay Celik in Mosbach-Neckarelz. Es folgten die konkreten Details des Graumarktdeals. Das Kürzel »W210« in der Rubrik »Baureihe« bezeichnete im Daimler-Deutsch Fahrzeuge des Typs E-Klasse. So wurde beispielsweise am 9. Juli 1997 die Lieferung von insgesamt 200 E-Klasse-Fahrzeugen in drei Tranchen zu einem Rabatt von einheitlich 10 Prozent an Celik genehmigt. Die Genehmigung erteilten die Gebietsleitung Mannheim und der »Leiter Vertrieb Pkw« (LVP).

Überraschend viele solcher Parallelmarktlisten sind erhalten geblieben und nicht dem Reißwolf anheimgefallen. So lässt sich eine erhebliche Anzahl von Graumarktgeschäften bis ins offiziell »endgültige Bestimmungsland« verfolgen. Die Firma Celik etwa gab an, die Fahrzeuge seien für den asiatischen Teil der Türkei (»asiat. Türkei«) beziehungsweise für die »Osttürkei« bestimmt. Doch dort können sich vergleichsweise wenige Menschen einen Mercedes leisten, die reiche türkische Oberschicht lebt größtenteils im Westen des Landes. Insider vermuten, dass diese Fahrzeuge nicht selten in den Irak oder Iran, zumeist jedoch nach Russland verbracht worden sein dürften.

\*

Die Rabatte, die der Konzern den Graumarkthändlern gewährte, waren von verschiedenen Aspekten abhängig, wie eine Vereinbarung belegt, die am 11. Februar 1997 zwischen Tuelay Celik als Kunde, Heinrich Gramling als Vermittler, Achim Kowalski als Vertreter der Mercedes-Benz Vertriebsorganisation Deutschland, Region West, und einem Vertreter der Niederlassung Mannheim

geschlossen wurde: Celik bestellte bei der Mannheimer Niederlassung 50 Automobile, die an seine Mosbacher Adresse gehen sollten. Für dieses Gesamtpaket erhielt Celik einen Preisnachlass in Höhe von 5 Prozent für die begehrten SLK-Fahrzeuge, 10 Prozent für die C- und E-Klasse und 15 Prozent für die vergleichsweise schwer verkäufliche S-Klasse. Ausschlaggebend für diese abgestufte Rabattierung waren unter anderem die Verfügbarkeit der gewünschten Modelle und ihre Attraktivität.

Die Fahrzeuge sollten »kurzfristig auf die Mosbacher Geschäftsadresse« von Celik zugelassen werden, hieß es in der Vereinbarung. Das hatte einen positiven Nebeneffekt, denn sogenannte Tageszulassungen, bei denen die Fahrzeuge nur für einen Tag angemeldet werden, können optisch zu einer Steigerung des Marktanteils führen, weil dadurch eine höhere Zulassungszahl erreicht wird. Gleichzeitig hatten Fahrzeuge mit Tageszulassungen natürlich keine Panne, so dass auch die Pannenstatistik relativ besser aussah.

Waren die Fahrzeuge dann erst in der Türkei angekommen, galten eigene Gesetze. Dort brachte vor allem die Einstufung als Gebrauchtwagen Vorteile mit sich, denn während der in der Türkei ausgestellte neue Kfz-Brief wie eine Neuzulassung galt, fielen Zoll und Steuer nur in der für Gebrauchtwagen üblichen Größenordnung an.

\*

Mitunter wurden bei Graumarktgeschäften alle wichtigen Vereinbarungen in einem »Statusbericht« festgehalten. Beispielsweise notierte Achim Kowalski in seiner Funktion als Gebietsleiter für den Pkw-Vertrieb in der »Region West – Büro Mannheim« im »Statusbericht Parallelmarktgeschäfte Firma Celik, Mosbach« vom 21. Juli 1997 die bis dahin getroffenen Rahmenbedingungen und Absprachen. Dabei ging es um die Lieferung von 164 Fahrzeugen an Celik. Zugleich informierte er darin über die Bestellung

weiterer »200 Einheiten W 210 4-Zylinder« durch Celik, die bereits einen zusätzlichen »Bedarf von ca. 50 Einheiten« angemeldet hatten. Laut Verteiler ging dieser Statusbericht an die Region West sowie an die Niederlassung Mannheim, außerdem an Rainer Körner, den Pkw-Verkaufsleiter (VLP) des Mosbacher Mercedes-Händlers Gramling. Oberster Adressat aber war Jürgen Fahr als Mercedes-Vertriebschef Deutschland.

Region West, GBL-P  
Kowalski - lz  
21.07.1997

### AKTENNOTIZ

D./ MBVD/VP, Hr. Dr. Fahr  
D./ RGN West, LVN/P, [REDACTED]  
D./ Ndl. Mannheim, NI, Hr. [REDACTED]  
VLP, Hr. [REDACTED]  
KL, Hr. [REDACTED]  
D./ Fa. Gramling, VLP, Hr. Körner


#### Statusbericht Parallelmarktgeschäfte Firma Celik, Mosbach

- Fa. Celik hat im Rahmen von genehmigten Parallelmarktgeschäften seit Februar 1997 per 21.07.1997 164 Einheiten PKW abgenommen, davon 156 x E 200, 5 x E 320 Reihemotor, je 1 x C 200, E 420 und S 320. Gesamtumsatzvolumen ca. 11,2 Mio. DM.
- Die Geschäfte werden von Niederlassung Mannheim durch Vermittlung von Firma Gramling, Mosbach, auf Neuwagenbasis abgewickelt.
- Firma Gramling übernimmt Bestellabwicklung und Lagerwagen-Beschaffung, garantiert für die lückenlose Zulassung der Fahrzeuge auf Kundenanschrift Mosbach und übernimmt bei Lagerwagen die Speditionsabwicklung. Ferner sorgt Firma Gramling für sofortige Übernahme bereitgestellter Fahrzeuge durch den Kunden und für geregelten Zahlungsfluß. Firma Gramling übernimmt Frühwarnfunktion zur Erkennung von möglichen Abnahmestockungen und gibt diesbezügliche Erkenntnisse sofort an GBL und Niederlassung Mannheim weiter.
- Als Risikoabsicherung für den Nichtabnahmefall sind von Firma Celik seit März 1997 100.000,00 DM bei Niederlassung Mannheim deponiert, am 11.07.1997 wurde um weitere 100.000,00 DM auf insgesamt 200.000,00 DM erhöht. Dieses Depot soll im Nichtabnahmefall als anteilige Preissubvention für u. U. schwer absetzbare Einzelfahrzeuge bzw. Fahrzeugpakete verwendet werden.
- Firma Celik bestellt nach sorgfältiger Markt- und Marktzugangsanalyse im Bestimmungsland für September - November 1997 200 Einheiten W 210 4-Zylinder. Weiterer Bedarf von ca. 50 Einheiten ist wahrscheinlich.
- Da Niederlassung Mannheim die Lieferung aus eigenen Zuteilungsplanzahlen nicht darstellen kann, werden von MBVD/VP 200 planbare Einheiten zur Verfügung gestellt.

.../Seite 2

- Lt. Entscheidung von Hr. Dr. Fahr, tel. am 17.07.1997 an GBL-P übermittelt, übernimmt MBVD die aus dem Zielmarkt anfallenden Übergrenz- bzw. KD-Provisionen zu Lasten Verrechnungsniederlassung.
- Die Genehmigung zur Absicherung des anstehenden 200 E-Geschäftes durch Region West, Neuss, liegt GBL-P vor.
- Niederlassung Mannheim, NL, Hr. Eichhorn, und VLP, Hr. Rolles, genehmigen ihrerseits die Geschäftsabwicklung.

Region West - Büro Mannheim  
Gebietsleitung Vertrieb PKW

  
Kowalski

Fein säuberlich vermerkte Kowalski, »im Rahmen von genehmigten Parallelmarktgeschäften« habe die Firma Celik im letzten halben Jahr 156 E 200, fünf E 320 mit Reihenmotor und je einen C 200, E 420 und S 320 abgenommen. Die Abwicklung der von der Firma Gramling vermittelten Geschäfte erfolge durch die Niederlassung Mannheim »auf Neuwagenbasis«. Es handelte sich also nicht um Gebrauchtwagen, die anschließend häufig eine Tageszulassung in Mosbach bekamen und dann ins Ausland gebracht wurden. Das Gesamtvolumen allein dieser Lieferungen betrug rund 11,2 Millionen DM.

Kowalskis Aktennotiz zufolge war es die Aufgabe der Firma Gramling, die Bestellungen abzuwickeln und die »Lagerwagen« zu beschaffen. Im Daimler-Deutsch bezeichnen »Lagerwagen« schwer oder nicht verkäufliche Fahrzeuge, die auf Halden oder in Showrooms darben. Damals kam erschwerend hinzu, dass diese so genannten Standuhren durch ihre bloße Existenz das vom Vorstandsvorsitzenden Jürgen E. Schrempp propagierte positive Außenbild des Unternehmens trübten.

Das Autohaus Gramling besorgte also laut Statusbericht das operative Geschäft: Es garantierte »die lückenlose Zulassung der Fahrzeuge auf Kundenanschrift Mosbach«, übernahm bei Lager-

wagen die Speditionsabwicklung, sorgte für die sofortige Übernahme bereitgestellter Automobile durch den Kunden und für die ordnungsgemäße Bezahlung. Zudem fiel es Gramling zu, eine »Frühwarnfunktion zur Erkennung von möglichen Abnahmestockungen« zu übernehmen. Falls Probleme auftraten, sollten »diesbezügliche Erkenntnisse« sofort an Achim Kowalski als zuständigen Gebietsleiter und an die Mannheimer Niederlassung weitergegeben werden.

Die »Risikoabsicherung für den Nichtabnahmefall« war mit erst 100 000, später 200 000 DM vergleichsweise niedrig – ein Hinweis darauf, dass die Geschäfte brummten. Das Geld wurde bei der Niederlassung Mannheim deponiert, damit es im Nichtabnahmefall, wenn also Celik kurzfristig eine Bestellung stornieren sollte, als »anteilige Preissubvention für u. U. schwer absetzbare Einzelfahrzeuge bzw. Fahrzeugpakete verwendet werden« konnte. Diese Schutzklausel, mit der sich Mercedes-Benz als Lieferant wappnete, um gegebenenfalls von Celik bestellte, aber nicht abgenommene Fahrzeuge mit entsprechendem Preisnachlass doch noch auf dem deutschen Markt absetzen zu können, ist ein klares Indiz dafür, dass es sich bei der Lieferung um für den türkischen Markt attraktive Fahrzeuge handelte, die hierzulande eher schwer verkäuflich wären.

Die Bestellung von weiteren »200 Einheiten W 210 4-Zylinder«, also Fahrzeugen der E-Klasse, war aus dem Kontingent der Niederlassung Mannheim offenbar nicht zu erfüllen, weshalb Kowalski festhielt, dass vom Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland / Vertrieb Pkw (MBVD/VP) »200 planbare Einheiten zur Verfügung gestellt« würden. Mit anderen Worten: Der von Jürgen Fahr geleitete Mercedes-Vertrieb Deutschland lieferte Fahrzeuge in größeren Stückzahlen für den Graumarkt.

\*

Am Ende seiner Aktennotiz hat Kowalski die Verantwortlichkeiten unmissverständlich festgehalten: »Lt. Entscheidung von Hr.

Dr. Fahr, tel. am 17.07.1997 an GBL-P übermittelt, übernimmt MBVD die aus dem Zielmarkt anfallenden Übergrenz- bzw. KD-Provisionen zu Lasten Verrechnungsniederlassung.« Schlüsselt man die Abkürzungen und den Insiderjargon auf, heißt das Folgendes: Jürgen Fahr hatte Achim Kowalski telefonisch die Zusage gegeben, dass der Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland (MBVD) die zusätzlichen Kosten übernehme, die in Form von Kundendienst-(KD-) und Übergrenzprovisionen anfallen; diese Kostenübernahme sollte zu Lasten der Mannheimer Niederlassung geschehen, über die dieses Geschäft abgewickelt (»verrechnet«) wurde. Im Klartext: Die Mercedes-Vertriebszentrale erklärte sich hiernach bereit, erst einmal die zusätzlichen Kosten zu übernehmen, die durch Graumarktlieferungen in Länder entstehen, in denen ein anderer autorisierter Mercedes-Gebietsvertreter die Hoheit besaß. Beispielsweise hätte der türkische Mercedes-Generalimporteur monieren können, dass in seinem Zuständigkeitsbereich Mercedes-Fahrzeuge auftauchten, an deren Verkauf er keinen Anteil hatte und die ihm insofern das Geschäft verdarben, als potenzielle Käufer sich ihren Mercedes nicht bei ihm, sondern aus anderen Quellen beschafften. Als eine Art Ausgleichszahlung für das entgangene Geschäft des offiziell von Daimler autorisierten Imports von Mercedes-Fahrzeugen erhielten Generalimporteure in solchen Fällen in der Regel 3 Prozent »Übergrenzprovision« oder Unterstützungszahlungen für den Kundendienst. Diese Kosten wurden gemeinhin je zur Hälfte vom Graumarkthändler und von Daimler getragen.

Auch die Region West in Neuss und die Niederlassung Mannheim nahm Achim Kowalski in die Verantwortung: Sie hätten die »Genehmigung zur Absicherung des 200 E-Geschäfts« gegeben beziehungsweise die Geschäftsabwicklung genehmigt.

\*

19. Dezember 2005. Das ARD-Politmagazin *Report Mainz* berichtet über ein heißes Eisen: die Frage des Umsatzsteuerbetrugs, auf-

gezeigt am Beispiel von Graumarktgeschäften im Automobilbereich. »Ein Großteil der Fahrzeuge war natürlich rein auf Exportbasis ausgestattet. Das heißt, dass sie Farben hatten, die in Deutschland oder in Europa keiner will«, berichtet der Spediteur und Graumarkthändler Gerhard Schweinle. »Also ganz weiß zum Beispiel, bestimmte Klimaanlage, bestimmte Ausstattungsdetails.«

»Der Graumarkt. Vor allem DaimlerChrysler wird damit immer wieder in Verbindung gebracht. Wie diese Graumarktgeschäfte im Fall Schweinle liefen, hat das Landgericht Stuttgart minutiös rekonstruiert«, erklärt der Kommentator von *Report Mainz*. »Demnach begann das Geschäft mit den teuren Wagen in Mosbach im Odenwald, beim Mercedes-Vertreter. Das Autohaus Gramling verkaufte die Fahrzeuge an die Firma von Gerhard Schweinle.« Vom Mercedes-Vertreter in Mosbach gingen die Fahrzeuge über die Firma Schweinle nach Kufstein in Österreich.

»Aber nur auf dem Papier«, weiß das TV-Magazin, denn »ein Verkauf ins Ausland hat den Vorteil, Schweinles Firma bekam die Mehrwertsteuer, die sie bezahlt hatte, vom Finanzamt zurückerstattet. Wenig später tauchten die Autos auf dem Papier wieder in Deutschland auf. Und zwar auf gefälschten Rechnungen von zwei Scheinfirmen im Raum Hannover.« Kenntnisreich beschreibt der Journalist Thomas Reutter im Weiteren, wie die Fahrzeuge erst nach Norddeutschland geliefert und dann nach Asien verschifft wurden.

Im O-Ton kommt Gerhard Schweinle zu Wort, der die Verwicklungen der DaimlerChrysler AG und die Rolle des DaimlerManns Uwe Brandenburg erläutert, um dann festzustellen: »Man muss es ja mal ganz deutlich sagen, es war ja von Daimler und von Gramling initiiert, das System.« Reutter kommentiert: »Folgt man dieser Einschätzung, dann wäre das ein Frontalangriff auf Daimler-Chrysler. Denn dann hätte der Konzern und der Mercedes-Vertreter Gramling in Mosbach das Graumarktgeschäft selbst angestoßen.«

Vor dem Fernsehschirm verfolgt Siegfried Finkenrath den Bericht in *Report Mainz*. Heinrich Gramling? Den kennt er doch. Erinnerungen an seine früheren Kontakte zu Gramling und an ein Treffen mit dem Mosbacher Mercedes-Händler aus dem Jahr 2003 stellen sich ein. Und weil diese Erinnerungen wichtig sind im Zusammenhang mit den von *Report Mainz* geschilderten Graumarktgeschäften, wird Finkenrath aktiv.

\*

Eigentlich ist eine notarielle Beglaubigung ein formaler Vorgang, der auf jedem Notariat erledigt werden kann. Das dachte auch Siegfried Finkenrath – bis er eines Tages eine eidesstattliche Versicherung zu Protokoll geben wollte, in der das Weltunternehmen DaimlerChrysler eine gewisse Rolle spielte. Er musste erst Baden-Württemberg verlassen und nach Bayern gehen, bevor er einen Notar fand, der bereit war, ein derart brisantes Dokument zu beglaubigen.

Am Dienstag, den 9. Mai 2006, gab Siegfried Finkenrath seine eidesstattliche Versicherung bei einem Münchner Notar zu Protokoll, und der notierte: »Der Erschienene gab eine Versicherung an Eides statt ab, um Tatsachen gegenüber Behörden glaubhaft zu machen. Von mir, dem Notar, wurde auf die Bedeutung einer eidesstattlichen Versicherung hingewiesen, insbesondere auf die strafrechtlichen Folgen unwahrer Angaben.«

Die notariell beglaubigten Ausführungen des Industriekaufmanns eröffnen einen Einblick in Geschehnisse, in die sowohl Gramling als auch die oberste Führungsspitze der DaimlerChrysler AG verwickelt sein sollen.

\*

Siegfried Finkenrath kannte Heinrich Gramling als langjährigen Lieferanten von Mercedes-Fahrzeugen. Glaubt man seiner Aus-



sage, so informierte ihn der Mosbacher Autohändler im Juni 2003 von »wirtschaftlichen Schwierigkeiten seines Unternehmens«. Am 16. Juli 2003 sei es zu einem Treffen im Hause Gramling gekommen. Wieder habe der Autohändler ihm seine Sorgen geschildert.

Gramling stand, so Finkenrath in seiner eidesstattlichen Versicherung, unter Druck, weil der Daimler-Konzern »auf den Verkauf seines Unternehmens dränge«. Man habe »seinen Händlervertrag als Mercedes-Händler nicht mehr verlängern wollen, die Daimler-Mercedes-Bank habe ihm die Kredite gekündigt, auch Leasinggeschäfte könne er nicht mehr machen und wenn, dann nur mit klarer Abstimmung mit Daimler-Mercedes«.

Zu dieser Situation sei es gekommen, weil die Firma Schweinle, die bei ihm jährlich 600 Fahrzeuge abgenommen habe, jetzt keine Autos mehr abnehme. Gramlings Großkunde sei »in Verfahren wegen Umsatzsteuermanipulationen verwickelt« gewesen. Davon habe Gramling »genauso wie Daimler-Chrysler gewusst und profitiert, aber er habe – wie Daimler-Mercedes – die Aufträge gebraucht und deshalb [...] die Kenntnis von [diesen Manipulationen] billigend in Kauf genommen«.

In seiner eidesstattlichen Versicherung führt Finkenrath weiter aus: Herr Gramling habe als Beteiligte auf Seiten von Daimler-Chrysler-Mercedes mehrfach Mitglieder des Topmanagements für diese Geschäfte genannt.

Finkenrath konnte das nicht glauben: »Ich habe Herrn Gramling erwidert, dass ich mir nicht vorstellen könne«, dass das Topmanagement »eines Weltunternehmens« sich an solchen Geschäften »beteiligen würde«, gibt er beim Notar zu Protokoll. Gramling jedoch habe verbittert erwidert, Finkenrath »hätte keine Ahnung von der Handlungsweise« solcher Manager, »wenn diese unter Druck geraten würden«.

Finkenrath zufolge gipfelten Gramlings Ausführungen in der Feststellung, man habe nicht nur die Geschäfte von Seiten DaimlerChryslers »voll unterstützt und [...] mitgetragen, aber nachdem

die Geschäfte nunmehr in Probleme gekommen seien, versuche man sich aus der Verantwortung zu stehlen«.

Sehr verärgert sei Gramling über seine Anwälte gewesen, die mit Daimler sowie mit den Daimler-Anwälten die Aussagen als Zeugen vor Gericht im Verfahren Schweinle vorher abgestimmt« hätten. So hätte Gramling »wie abgesprochen und vorgegeben aussagen müssen«.

Und dann habe Gramling gesagt, »er sei da in etwas hinein geraten, was er nicht übersehen habe, aber er hätte auch keine Chance gehabt, anders vor Gericht auszusagen, denn nur seine Aussage sei der Grund dafür gewesen, dass [...] man seinen Händlervertrag nochmals verlängert hätte«.

\*

Und wie sieht Gramling selbst den Fall? In der Verhandlung gegen Gerhard Schweinle hat er seine Version der Ereignisse vor dem Stuttgarter Landgericht zu Protokoll gegeben. In der Begründung des Urteils, das hinsichtlich des Betrugsverdachts später vom Bundesgerichtshof kassiert wurde, heißt es: »Die Zeugen Heinrich Gramling [...] und Reiner Körner [...] hätten zu keinem Zeitpunkt Kenntnis davon gehabt, dass seitens der Angeklagten [Gerhard Schweinle und Kai-Uwe Teich] beabsichtigt war, die Fahrzeuge entgegen der vertraglichen Verpflichtung vor Ablauf der Haltedauer weiterzuverkaufen oder dass so verfahren wurde. Erst nach den letzten Bestellungen im Rahmen des Mengenrabattabkommens für 2001 hätten sie aufgrund sich dann häufender Übergrenzprovisionsfälle Verdacht geschöpft [...]«

Und weiter: »Der Zeuge Gramling ist in der dritten Generation Inhaber des Autohauses Gramling und führt, wie schon vor den Pkw-Verkäufen an die Schweinle-Gruppe, jetzt das Autohaus ohne die Umsätze mit dieser Gruppe fort. Er war seinen Angaben zufolge auf die mit der Schweinle-Gruppe gemachten Umsätze, obwohl sie zeitweise einen Großteil des Umsatzes des Autohauses Gram-

ling ausmachten, nicht angewiesen. Zweifel an der Glaubwürdigkeit des Zeugen hat die Kammer auch nicht vor dem Hintergrund, dass das Autohaus Gramling – aus unbezahlt gebliebenen Verkäufen von rund 50 Pkw an die TS [...] – noch eine Forderung von rund € [...] an die TS hat [...] Der Zeuge Gramling hat in der Hauptverhandlung die Kammer davon überzeugt, dass er zwar über den finanziellen Verlust ärgerlich ist, der dem Autohaus Gramling aus der Geschäftsverbindung mit der TS entstanden ist, dass dieser aber nicht existenzgefährdend ist und von ihm verschmerzt werden kann. Eine falsche Aussage zu Lasten der Angeklagten wegen der offenen Forderung hat er glaubhaft verneint.«

\*

Am 9. Mai 2006 hatte Siegfried Finkenrath die eidesstattliche Versicherung abgegeben. Knapp einen Monat danach, am 2. Juni, wurde sie dem Stuttgarter Staatsanwalt Dr. Maak persönlich überreicht. Monatelang geschah nichts. Ein halbes Jahr später aber überschlugen sich die Ereignisse.

6. Dezember 2006, 9.36 Uhr. Als Siegfried Finkenrath hinter sich einen Motor aufheulen hört, dreht er sich reflexartig um und sieht, wie ein großer Geländewagen direkt auf ihn zurast. Geistesgegenwärtig springt er in den Straßengraben. Sekunden später ist der Wagen verschwunden, die Nummernschilder, sagt Finkenrath, seien vorne wie hinten zugeklebt gewesen.

Der Attacke vorangegangen waren mehrere Anrufe, in denen man Finkenrath bedroht und zu erpressen versucht hatte. Doch wer trachtete ihm nach dem Leben? Für Finkenrath ist die Sache klar: »Auffällig ist, dass der Mordversuch mit dem Fahrzeug wenige Tage vor meinem lang angekündigten Besuch bei der Staatsanwaltschaft Stuttgart stattgefunden hat«, sagt er.

\*

18. Dezember 2006, 10.00 Uhr. Seit über einem halben Jahr liegt der Staatsanwaltschaft Stuttgart Finkenraths eidesstattliche Versicherung vor, jetzt endlich wird der Industriekaufmann von Staatsanwalt Maak als Zeuge vorgeladen.

Siegfried Finkenrath hat sich lange überlegt, ob er den Termin überhaupt wahrnehmen kann, denn die Drohanrufe haben nicht aufgehört, der Mordanschlag hat ihn vorgewarnt. Aber er lässt sich nicht verunsichern und bestätigt bei dem Termin seine eidesstattliche Versicherung in vollem Umfang.

\*

29. Dezember 2006, 9.31 Uhr. Wieder wird Finkenrath angegriffen, diesmal von einem Vermummten mit einem Messer. Der Mann mit dem Motorradhelm und ein zweiter, ebenfalls vermummter Mann, der als Aufpasser parat steht, haben ihn abgepasst. Der Angreifer springt aus dem Gebüsch und geht mit dem Messer auf ihn los. Zum Glück tauchen just in diesem Moment in der Ferne zwei Jogger auf. Eine Warnung des Aufpassers, und schon wenden sich die Angreifer zur Flucht.

\*

Die in der eidesstattlichen Versicherung geschilderten Vorgänge haben erste Vernehmungen seitens der Staatsanwaltschaft Stuttgart nach sich gezogen.

\*

»Ich bin anlässlich der gerichtlichen Vernehmung  
vor dem Landgericht Stuttgart  
nicht über Graumarktgeschäfte generell befragt worden.«

*Dieter Zetsche*

## Strafanzeigen gegen Zetsche und weitere Zeugen

Mit Erscheinen des Buches *Das Daimler-Desaster* wurden die Medien bundesweit auf den Fall des Spediteurs Gerhard Schweine und seines Mitarbeiters Kai-Uwe Teich, auf die Strafanzeige der DaimlerChrysler AG gegen die beiden und das Fehlurteil des Landgerichts Stuttgart aufmerksam. Unter dem Titel »Das Daimler-Desaster. Vom Ende eines Mythos« berichtete unter anderem auch das ARD-Kulturmagazin *Titel Thesen Temperamente* über den Fall – ein Bericht mit Folgen.

DaimlerChrysler und Dieter Zetsche verklagten mich auf Unterlassung bestimmter Aussagen, die ich im Interview mit Tilman Jens, dem Autor der Sendung, zum Thema Graumarktgeschäfte gemacht hatte. Am 31. August 2006 kam es zur mündlichen Verhandlung. Ohne eine Beweisaufnahme durchzuführen gab das Landgericht Berlin der Unterlassungsklage statt.

Das ganze Verfahren dauerte nur dreizehn Minuten. Weder hatten die Richter die Frage der freien Meinungsäußerung ausreichend gewürdigt noch war auch nur einer der von mir benannten neun Zeugen gehört worden, die die Vorwürfe gegen den Konzern und seine Führungsspitze hätten untermauern können.

»In diesem Fall wäre das Landgericht aufgrund des schriftlichen Vortrages gehalten gewesen, Zeugen zu vernehmen«, sagte mein Rechtsanwalt Holger Rothbauer.

\*

18. Dezember 2006. Statt den Rechtsstreit in Berlin weiterzuführen, entschied ich mich dafür, der Stuttgarter Staatsanwaltschaft alle Unterlagen und Dokumente zur Verfügung zu stellen und rechtliche Schritte gegen fünf Daimler-Manager und -Händler einzuleiten. Rechtsanwalt Rothbauer erstattete Strafanzeige und Strafantrag gegen die Daimler-Manager Zetsche und Kowalski, den Daimler-Mitarbeiter Fahr sowie die Mercedes-Händler Gramling und Körner wegen des Verdachts der uneidlichen Falschaussage, des Meineids sowie des Betrugs und der Untreue.

Bereits im Jahr 2004 hatte die Stuttgarter Staatsanwaltschaft ein strafrechtliches Ermittlungsverfahren gegen Gramling, Kowalski, Körner und Fahr wegen des Verdachts des Meineids eingeleitet, das bis zum heutigen Tag unter dem Az. 148 Js 112554/04 läuft. Seither allerdings ist in der Sache wenig geschehen. Im Fall des früheren Vertriebsvorstands und heutigen Vorstandsvorsitzenden Dieter Zetsche sah die Staatsanwaltschaft damals keinen Anfangsverdacht gegeben. Zetsche hatte am 9. Dezember 2002 bei seiner Zeugenvernehmung vor dem Landgericht Stuttgart Angaben zu Graumarktgeschäften der DaimlerChrysler AG und der Firmengruppe Schweinle gemacht. Ob Zetsches Angaben zur Sache »vollständig richtig oder teilweise falsch waren, ist allein durch die Nichtaufnahme von strafrechtlichen Ermittlungen durch die Staatsanwaltschaft Anfang 2004 keinesfalls geklärt«, meint Rechtsanwalt Rothbauer.

\*

19. Dezember 2006. Einen Tag nachdem der Tübinger Rechtsanwalt Rothbauer die Strafanzeige bei der Stuttgarter Staatsanwaltschaft eingereicht hatte, veröffentlichten die Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler (KADC) eine Pressemitteilung, in der der Aktionärsverband über den Inhalt der Strafanzeige informierte. Die Pressemitteilung endete mit dem Hinweis, Grässlin habe den Weg über die Stuttgarter Staatsanwaltschaft gewählt, um »sei-

ne Hoffnung und sein Vertrauen in die Staatsanwaltschaft zu bekräftigen«. Gleichzeitig habe er das beim Berliner Landgericht anhängige Zivilverfahren von DaimlerChrysler und Dr. Zetsche gegen Grässlin beenden lassen.

Die Reaktion des Konzerns und seines Vorsitzenden kam postwendend in den ersten Tagen des neuen Jahres 2007:

Beim Landgericht Berlin beantragte Daimler-Anwalt Christian Schertz unter Berufung auf einen bereits früher erwirkten Unterlassungsanspruch den Erlass eines Ordnungsgeldes gegen mich. Als das Landgericht jedoch den Zusammenhang mit dem früheren Unterlassungsanspruch verneinte, erwirkte der Anwalt umgehend eine neue Verfügung – unter anderem mit der Begründung, Zetsche sei bei seiner Vernehmung vor dem Landgericht Stuttgart nicht über Graumarktgeschäfte generell befragt worden. Damit wurde mir erst einmal gerichtlich untersagt, zentrale Begründungen meiner Strafanzeige gegen Zetsche & Co. öffentlich – und auch an dieser Stelle – zu äußern. Gegen diese Entscheidung legte Rechtsanwalt Rothbauer Widerspruch ein. Im Februar 2007, bei Drucklegung dieses Buches, dauert das Verfahren noch an.

\*

Warum überzieht mich Daimler-Anwalt Christian Schertz mit einem wahren Feuerwerk rechtlicher Schritte? Warum lehnt sich der Daimler-Vorsitzende Dieter Zetsche nicht einfach zurück und wartet in aller Ruhe ab, wie die Stuttgarter Staatsanwaltschaft reagiert? Diese hatte Schweinles Strafanzeige gegen Zetsche vom März 2005 mit dem Hinweis vom Tisch gewischt, gegen den Daimler-Vorstand läge nicht einmal ein Anfangsverdacht vor. Soll mit Unterlassungserklärungen und Zivilprozessen einschließlich Schmerzensgeldforderungen gegen mich etwa von den Schlüsselfragen des Graumarkt-Desasters abgelenkt werden?

\*

Am 2. Dezember 2002, genau eine Woche vor Zetsches Zeugenvernehmung, wurde Jürgen Fahr vor dem Landgericht Stuttgart ebenfalls als Zeuge vernommen. Wie Zetsche wurde auch er vom Mannheimer Rechtsanwalt Eddo Compart vertreten. Zum damaligen Zeitpunkt war der 54-jährige Diplomkaufmann für den Verkauf von Daimler-Fahrzeugen in ganz Deutschland zuständig und damit der Gebietsleitung Mannheim von Achim Kowalski übergeordnet. Fahr und Schweinle hatten sich bereits vor Jahren in Hockenheim beim Besuch eines Formel-1-Rennens kennengelernt, später eine Geschäftsbeziehung aufgebaut.

Jürgen Fahr bestritt vor Gericht jede Kenntnis von über die Schweinle-Gruppe abgewickelten Graumarktgeschäften, dabei brummte das Geschäft noch ein Jahr zuvor, genehmigt über die Fahrex-Listen. Aber waren die Mercedes-Mitarbeiter Fahr und Kowalski nur das Getriebe oder eigenständig antreibende Motoren im System »genehmigter Parallelmarktgeschäfte«? Waren die »Fahrex-Listen« und die Formblätter mit den »Parallelmarktmeldungen« ausschließlich die Erfindung von Fahr – oder führt die Spur bis an die Spitze der Pyramide?

Die Antwort gibt Jürgen Fahr selbst. Bereits im Mai 1998 hat sich der Mercedes-Vertriebsleiter Deutschland schriftlich an den Vertriebsvorstand »Herrn Dr. Zetsche« gewandt und diesen über »Parallelmarktgeschäfte« bei DaimlerChrysler informiert. Im Mittelpunkt standen die von Fahr dargelegten Fahrzeugverkäufe nicht an Endkunden, sondern an Wiederverkäufer – also klassische Graumarktgeschäfte, die entgegen den hausinternen Regelungen abgewickelt wurden. Fahr nannte Zahlen: Rund 4000 Autos würden im Jahr auf diesem Wege verkauft.

Sieben Jahre danach, im November 2005, bestätigte Fahr vor dem Arbeitsgericht Berlin, was er auch schon zu einem früheren Zeitpunkt erklärt hatte: Über Jahre hinweg habe er den Vorstand immer wieder darauf hingewiesen, dass diese Geschäftspraxis – die Graumarktgeschäfte – problembehaftet sei. Und bezogen auf Fahrzeuglieferungen an Franz Attinger, einen anderen Grau-



markthändler, sagte Fahr, diese Geschäfte seien ausdrücklich mit Wissen des Vorstands gelaufen. Seine Warnungen seien jedoch in den Wind geschlagen worden.

\*

Die Staatsanwaltschaft Stuttgart hat die Ermittlungen gegen die von mir Angezeigten unter dem Aktenzeichen 148Js113223/06 aufgenommen.

Daimler-Dokumente zum Graumarktskandal und Hintergrundinformationen zu den aktuellen juristischen Auseinandersetzungen finden sich auf [www.juergengraesslin.com](http://www.juergengraesslin.com)

# Teil IV:

## Das Bilanz-Desaster



# acht.

## Das Bilanz-Desaster

»Der Aktienkurs ist für uns  
der beste Gradmesser des Erfolgs.«  
*Jürgen E. Schrempp im März 1996*

### Das Aktienkurs-Desaster

Nach seiner Wahl zum Vorstandsvorsitzenden im Mai 1995 leitete Jürgen E. Schrempp die Umgestaltung des »integrierten Technologiekonzerns« Daimler-Benz AG zum Automobilkonzern ein – was von den Börsen honoriert wurde. Zehn Monate danach verkündete er weise Worte: Befragt nach dem zu erwartenden Verlauf des Aktienkurses, prognostizierte er einen weiteren Anstieg: »Das erwarte ich schon. Immerhin ist unser Kurs seit Sommer 1995 um rund 20 Prozent gestiegen und hat sich seit dem Amtsantritt des neuen Vorstandsteams 3 Prozent besser entwickelt als der DAX – für uns der beste Gradmesser des Erfolgs.«

Der Daimler-Chef definierte die Messlatte seiner Leistung erfreulich deutlich: Der Aktienkurs sei »der beste Gradmesser des Erfolgs«, erklärte er an diesem 25. März 1996 – ein Satz, an den er in den kommenden Jahren immer wieder erinnert werden sollte.

Tatsächlich war der Kurs der Daimler-Aktie seit Schrempps Amtsantritt zehn Monate zuvor von 34,64 Euro auf 41,67 Euro angestiegen. Forsch forderte der Vorstandsvorsitzende an diesem Tag: »Dieses Bewusstsein muss sich im ganzen Unternehmen durchsetzen.«

In den nächsten beiden Jahren konnte Schrempp Erfolge vorweisen, schuf Vertrauen und schaffte das scheinbar Unmögliche:

Innerhalb von nur zwei Jahren durchbrach die DaimlerChrysler-Aktie (DCX) die 100-Euro-Schallmauer. Der 8. Mai 1998 blieb allen Daimler-Aktionären in bester Erinnerung: Der an diesem Tag erreichte Wert von 103,10 Euro stellte fortan das Highlight in der Konzerngeschichte dar. Am Tag zuvor war der Megamerger von Daimler-Benz und der Chrysler Corporation bekannt gegeben worden, und Schrempp und Eaton hatten in London die Vereinbarungen zur Übernahme von Chrysler unterzeichnet. »Mister Shareholder-Value« Jürgen E. Schrempp hatte Wort gehalten. Beurteilt am »Gradmesser des Erfolgs« – dem Aktienkurs – wurde der Daimler-Chef 1998 national wie international zum »Manager des Jahres« gekürt.

Bei der Übernahmehauptversammlung von Chrysler durch Daimler im September 1998 zeigte Schrempp visionäre Ziele auf. In wenigen Jahren wolle er »berichten können: DaimlerChrysler ist eines der ertrags- und wachstumsstärksten Unternehmen zu Beginn des 21. Jahrhunderts«. An diesem Ziel müsse sich »unsere gesamte Mannschaft messen« lassen. Die Daimler-Aktionäre folgten dem eindringlichen Appell ihres Vorstandsvorsitzenden und tauschten mehr als 98 Prozent der Daimler-Benz-Aktien in DaimlerChrysler-Aktien. Mit der Zustimmung der Chrysler-Aktionäre wurde der Zusammenschluss Wirklichkeit.

Am 17. November 1998, dem so genannten Day One, feierten Schrempp und Eaton den Start der DaimlerChrysler-Aktie und die Notierung an den großen Börsenplätzen der Welt. Mit dem weltweiten Handel der DaimlerChrysler-Aktie verkündeten die beiden Vorstandsvorsitzenden stolz einen Start, der »die Schranken der Finanzmärkte sprengt«. DaimlerChrysler habe eine Vorreiterrolle »als Weltkonzern über Grenzen hinweg«. Ihren absoluten Höhepunkt erreichte die DCX am 27. April 1999 mit 95,45 Euro – danach nahm das Aktienkurs-Desaster seinen Lauf.

\*

Auch wenn sich der Konzern nach Kräften mühte, die Kursentwicklung der Daimler-Aktie schönzureden, folgte ein Tiefschlag dem anderen. Von Schrempp heftig kritisiert wurde die Entscheidung von Standard & Poor's, die DCX nicht in den S & P-500-Aktienindex aufzunehmen. »Enttäuscht« ist sicher nicht der richtige Ausdruck, aber erstaunt bin ich schon über diese kurzfristige Entscheidung von Standard & Poor's«, so der deutsche Daimler-Chef. Schrempp zeigte sich unangenehm überrascht, dass »dieser wichtige Aktienindex, der die Wirtschaftskraft der USA widerspiegeln soll«, den drittgrößten Automobilhersteller der Welt ausgeschlossen hatte. Grundlage der S & P-Entscheidung war die von Schrempp gewollte rechtliche Verlagerung des Firmensitzes nach Deutschland. »Index-Anleger werden uns künftig über andere Indices erreichen, wo wir jetzt ein wesentlich größeres Gewicht haben werden«, versuchte Schrempp den Knockout zu beschönigen.

\*

Ein Dreivierteljahr nach den beiden Außerordentlichen Hauptversammlungen in Stuttgart und Wilmington hatte die DaimlerChrysler-Aktie bereits deutlich an Wert eingebüßt und wurde nur noch bei 89,15 Euro notiert. Für Schrempp scheinbar kein ernst zu nehmendes Problem, denn beim Aktionärstreffen am 18. Mai 1999 sinnierte der Vorstandsvorsitzende in der Berliner Messehalle vor fast 20 000 Anteilseignern über den »Ausbau unserer Beziehungen zu Investoren, Analysten und zu Ihnen, unseren Aktionären«. Mit der Einführung der Namensaktie, »dem ersten globalen Wertpapier«, habe Daimler »ein Zeichen in der Finanzwelt gesetzt«. Die aufbauenden Worte gipfelten in dem Versprechen: »Meine Damen und Herren, schon jetzt, in der Integrationsphase, schaffen wir neuen Wert für unsere Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter.«

Schrempp sagte »schaffen« und nicht »können« oder »wollen

wir schaffen«. Damit nahm Schrempps leeres Aktienkurs-Versprechen seinen Anfang. Zu den Leidtragenden seiner Geschäftspolitik sollten Anleger wie Beschäftigte gleichermaßen zählen.

\*

Die enttäuschende Geschäftsentwicklung im ersten Quartal bewirkte einen Kurseinbruch der DCX im Juli 1999. An der Wall Street hatte man zwei Dollar Gewinn je Aktie prognostiziert, doch Daimler konnte lediglich 1,53 Dollar ausweisen und hatte zudem versäumt, frühzeitig eine Gewinnwarnung auszusprechen. Zuweilen führen bereits verfehlte Gewinnerwartungen im Bereich weniger Cents je Aktie zu Kurseinbrüchen, weshalb sich New Yorker Analysten im Fall von DaimlerChrysler geschockt zeigten. Innerhalb von zwei Wochen erlitt die Daimler-Aktie einen Kursabschlag von rund 16 Euro.

Im Konzern versuchte man der Negativentwicklung auf verschiedenen Ebenen entgegenzutreten. »Wir motivieren unsere Mitarbeiter, an der Steigerung des Unternehmenswertes mitzuwirken«, suchte Personalvorstand Günther Fleig hausintern den Erwerb von Belegschaftsaktien schmackhaft zu machen. Möglichst viele der 220 000 Daimler-Beschäftigten in Deutschland sollten Miteigentümer werden und jeweils 5 bis 30 Aktien erwerben. Wer 15 oder mehr Aktien kaufte, erhielt eine Bonusaktie geschenkt.

Seit einem Vierteljahrhundert konnten Daimler-Mitarbeiter bereits Belegschaftsaktien zeichnen, neu waren das attraktive Angebot der Bonusaktie und die Tatsache, dass das Kursrisiko abgesichert wurde. Denn entscheidend war der Kassakurs, der am 25. Oktober 1999 bei 70,60 Euro lag. Sollte dieser bis zum 15. November sinken, so bekamen die Daimler-Mitarbeiter ihre Anteile zu dem geringeren Preis – was tatsächlich geschah, denn am Stichtag lag der Kurs der DCX bei 68,95 Euro. Erst danach trugen die Beschäftigten das Kursrisiko.

Ein verlockendes Angebot, das dazu angetan war, dem Image-

verfall der Daimler-Aktie auch konzernintern entgegenzuwirken – was aber letztlich nicht klappte. Als Robert J. Eaton am 21. Januar 2000 seinen vorzeitigen Rücktritt als Co-Chairman verkündete, setzte sich der Abstieg der DCX fort.

Zwei Wochen danach war die Aktie auf 67,82 Euro gefallen, was Schrempp nicht daran hinderte, in Freiburg im Breisgau ausgelassen ein kulturelles Großereignis zu feiern.

Die Nachfrage nach Eintrittskarten zu diesem Aschermittwochmeeting war deutlich größer als in den Jahren zuvor. Als Ehrenmützenträger des Vorjahres wurde Baden-Württembergs Innenminister Thomas Schäuble die Ehre zuteil, die Laudatio auf den Obernarren des Jahres zu halten: Vor fast 500 Gästen wurde Jürgen E. Schrempp im Freiburger Kolpinghaus mit der Zunfthöhrenmütze des »Fasnetrufers« gekrönt. In Schrempps Heimatstadt haben die Fasnetrufer den Ruf von »Edelnarren«. Besonders bei Tierfreunden beliebt ist der echte, aufrecht stehende Katzenschwanz, der an diesem Abend auch Schrempps Haupt zierte. Bedauerlich nur, dass der Daimler-Vorsitzende die Narrenkappe nicht auch bei den folgenden Bilanzpressekonferenzen und Aktionärs-treffen trug, dort nämlich hätte sie ihm gut zu Gesicht gestanden.

\*

Bei der Hauptversammlung am 19. April 2000 betonte Schrempp, dass sich »der Gewinn pro Aktie im ersten Quartal von 1,64 auf 1,69 Euro um 3 Prozent erhöht« habe. De facto rangierte sie gerade bei 67,70 Euro und war seit der Chrysler-Übernahme um knapp 30 Euro eingebrochen. Der Aktienkurs läge »somit am oberen Ende der Markterwartung«, meinte Schrempp unverdrossen und fügte hinzu: »Aus heutiger Sicht erwarten wir, dass sich beim Ergebnis die Erwartungen des Finanzmarktes mit unserer internen Vorausschau decken und wir den Gewinn pro Aktie weiter steigern werden.« – »Werden«, sagte Schrempp, nicht »können« oder »wollen«.



Den Grund für den erhofften Höhenflug lieferte der Vorstandsvorsitzende gleich mit: »DaimlerChrysler ist ein hoch profitables Unternehmen mit hervorragender Substanz.« Außerdem scheine sich »in der Börsenentwicklung der letzten Tage denn auch ein gewisses Umdenken anzudeuten. Die teilweise stark überzogenen Gewinnerwartungen werden zurückgenommen oder korrigiert.« Zweifel schienen Jürgen Schrempp fremd, denn »unser Konzept wird sich auch wieder im Aktienkurs niederschlagen. Davon bin ich überzeugt.«

Das Jahr 2000 neigte sich dem Ende zu, und Schrempp kämpfte als nunmehr alleiniger Vorstandsvorsitzender einen Kampf gegen Windmühlen. Die Allianzen mit Hyundai und Mitsubishi waren vollzogen, Dieter Zetsche hatte James Holden von der Chrysler-Spitze verdrängt, der US-Investor Kirk Kerkorian hatte seine Klage wegen der unterstellten »Übernahme« von Chrysler eingereicht, und Chrysler befand sich in einer Krise dramatischen Ausmaßes. Nach dem Restrukturierungsprogramm bei der US-Abteilung befragt, prognostizierte Jürgen E. Schrempp Anfang Dezember: »Wenn diese Glaubwürdigkeit im Markt ist, werden wir wieder einen steigenden Aktienkurs sehen.« Jetzt gelte es glaubhaft zu machen, »dass wir unsere globale Strategie in allen Bereichen auch operativ optimal umsetzen, dann« – so Schrempp – »ist unsere Aktie sehr attraktiv«.

Zur Klarstellung: Spätestens jetzt war eine Situation eingetreten, die an Absurdität kaum noch zu überbieten war. Am 3. Januar 2000 hatte die DaimlerChrysler-Aktie bei 74,05 Euro gelegen, bis zum 29. Dezember war sie auf 44,74 Euro abgestürzt, was summa summarum einen Wertverlust von 29,31 Euro innerhalb eines Jahres bedeutete. Sehr attraktiv! Narri! Narro!

\*

## David Waller – Die Stunde des Blamierten

»Und wenn er dies so sagt,  
dann besteht für Zweifel kein Platz mehr.«  
*David Waller, Buchautor, über Jürgen E. Schrempp*

Im Jahr 2000 ging es mit der DaimlerChrysler AG unter Führung von Jürgen E. Schrempp und Hilmar Kopper steil bergab: der Aktienkurs befand sich im freien Fall und stürzte von 95,45 Euro im April 1999 auf 44,74 Euro Ende des Jahres 2000 ab. Der bereinigte Operating Profit hatte sich innerhalb von zwölf Monaten um knapp die Hälfte gemindert. In den beiden Jahren seit der Chrysler-Übernahme mussten 25 000 Beschäftigte das Unternehmen verlassen. Entsprechend schlecht war die Presseresonanz für Schrempp und seine Mannen.

Das sollte sich ändern, am besten mit einem Buch, das die ganze Wahrheit über Schrempps Lebenswerk mit der Schaffung der ersten, besten und einmaligsten Welt AG DaimlerChrysler ins rechte Rampenlicht rücken würde.

Der Mann dafür war der britische Unternehmensberater und Wirtschaftsjournalist David Waller. Waller schrieb ein Buch, das »ohne die Unterstützung Jürgen Schrempps, der mir in beispielloser Weise den Zugang zu Informationen über sein Unternehmen und seine Person ermöglichte«, nicht zustande gekommen wäre: Autor des Buches *Die Stunde des Strategen. Jürgen Schrempp und der DaimlerChrysler-Deal*.

In diesem Buch spielten sich auf einer »heroischen Bühne« »dramatische Szenen« ab. Gewürdigt wurde der »charismatische, unorthodoxe Vorstandsvorsitzende«, über den im Buch unter anderem zu erfahren war, Jürgen E. Schrempp sei eine »beeindruckende Persönlichkeit«, die eine »äußerst

dynamische geistige und körperliche Energie« ausstrahle. Bezeichnend sei »seine Bereitschaft, Fehler einzugestehen und die Konsequenzen dafür zu tragen«. Solange er, Jürgen E. Schrempp, der Kapitän des Schiffes sei, bleibe der Kurs. »Und wenn er dies so sagt, dann besteht für Zweifel kein Platz mehr«, wusste Waller.

Am 18. Oktober 2000 kam ein von geistiger und körperlicher Energie beseelter Jürgen E. Schrempp zur Buchvorstellung ins Frankfurter Kongresszentrum, wo sich sogar noch Hilmar Kopper hinzugesellte. Bezeichnenderweise fand die Buchpräsentation in einem Raum namens »Illusion« statt. In den Jahren danach zerplatzten all die schönen Illusionen.

In den folgenden Jahren fristete die DaimlerChrysler-Aktie ein bescheidenes Dasein mit einigen Auswüchsen nach oben und nach unten. Für 2001 legte Jürgen E. Schrempp Wert darauf, dass »die Aktie um 8 Prozent gestiegen« sei. Derlei pseudopositive Aussagen musste er sich im Folgejahr gänzlich verkneifen, denn zum 30. Dezember 2002 war die Aktie mit 29,15 Euro weiter in den Keller gerutscht. Am 12. März 2003 wurde mit 23,94 Euro der historische Tiefpunkt der DCX erreicht. Bei der Hauptversammlung knapp einen Monat später konnte der Daimler-Chef das Aktienkurs-Desaster nicht länger ignorieren: »Wir alle sind mit dem Verlauf unserer Aktie nicht zufrieden. Und ich sagte: wir alle.«

Was also konnte er anderes tun, als auf die »negativen Entwicklungen an den Kapitalmärkten« zu verweisen, die »das wirkliche Potenzial von DaimlerChrysler nicht zum Ausdruck« kommen ließen. Was aber ein rechter Mann ist, der gibt nie auf: »Wir sind jedoch zuversichtlich, dass unser Aktienkurs die fundamentale Stärke und die Zukunftsaussichten Ihres Unternehmens mittelfristig besser reflektieren wird« ließ er seine Aktionäre wissen. Denn, so Schrempp, »wie Sie sehen, haben wir in allen Geschäfts-

feldern spürbare Fortschritte erzielt«. Das vergangene Jahr sei »für uns ein wichtiger Schritt – aber eben nur ein Zwischenschritt – auf dem Weg zur nachhaltigen Profitabilität. Weitere werden folgen. Diese Entwicklung sollte auch den Aktienkurs positiv beeinflussen.«

An diesem 9. April 2003 stand die DaimlerChrysler-Aktie bei 30,81 Euro – weit weniger als ein Drittel des Wertes vier Jahre zuvor.

\*

Als Optimismus nichts half, verwies Schrempp im September 2003 bezüglich des Börsenkurses auf die Frage der Perspektive: Auf dramatisch klingende Vergleichszahlen »kommt man nur, wenn man den Kurs am Tag der Fusion mit dem gegenwärtigen vergleicht. Tatsächlich sind die Aktien auf Grund der Euphorie über den angekündigten Zusammenschluss bereits vor der Fusion stark gestiegen. Das verzerrt den Vergleich.«

Warum also die ganze Aufregung? »In den letzten beiden Jahren hat sich unsere Aktie besser entwickelt als der Dax«, erklärte er all den Unzufriedenen. Besonders missmutig reagierte der Daimler-Chef auf Vergleiche mit dem wesentlich besser abschneidenden Topkonkurrenten aus München, der – nach der Erfahrung des Rover-Desasters – zielstrebig aus eigener Kraft gewachsen war. »Verglichen mit dem Höchstkurs« hätten »fast alle Automobilunternehmen deutlich im Kurs verloren.« Höchstkurs hin oder her, Fakt war, dass die BMW-Aktie im letzten halben Jahr von 22,55 Euro (Mitte März) auf 35,53 Euro (Mitte September) um mehr als 50 Prozent zugelegt hatte.

Im Übrigen bewiese sich »der Erfolg einer Strategie erst mittel- und langfristig«. Verglichen mit anderen Automobilherstellern sei DaimlerChrysler »einzigartig«. So war sich Schrempp im September 2003 »hundertprozentig sicher, dass sich das letztlich auch im Börsenkurs niederschlagen wird. Wir sind hervorragend aufge-

stellt« – ein Satz, den man sich angesichts des Aktienkurses auf der Zunge zergehen lassen sollte.

Einen neuen Erklärungsversuch für das Aktienkurs-Desaster offenbarte der mittlerweile vom baden-württembergischen Ministerpräsidenten Erwin Teufel zum Ehrenprofessor gekürte Schrempp am 21. Oktober 2004, zu einem Zeitpunkt, da die DCX bei 32,55 Euro vor sich hin dümpelte: Daimler habe schließlich »Dividenden an die Aktionäre gezahlt«, außerdem liege das Unternehmen »im Mittelfeld der Dax-Unternehmen. Und wir sind ja noch nicht fertig.« Das stimmte, fertig hatte Prof. h. c. Schrempp noch nicht – *noch* nicht.

\*

#### Professor honoris causa Schrempp

»Doch den wenigsten Geehrten dürfte bewusst sein, auf welche Tradition Teufels Titelvergabe zurückgeht.«

*Kommentar der Stuttgarter Zeitung anlässlich der Rede von Prof. h. c. Jürgen E. Schrempp zu Ehren von Erwin Teufel*

Am 9. Oktober 2003 wurde Jürgen E. Schrempp endlich in den Status erhoben, der ihm angesichts seiner einmaligen Wertvernichtung gebührte: Der baden-württembergische Ministerpräsident Erwin Teufel verlieh ihm den Titel eines Ehrenprofessors – Professor honoris causa. Die Grundlage für diesen »justizfreien Hoheitsakt«, so das baden-württembergische Staatsministerium auf Anfrage, ist bis heute umstritten, denn sie findet sich so nicht in der Landesverfassung. Dafür verwies das Staatsministerium auf eine Rechtsgrundlage aus nationalsozialistischen Tagen: »Titel kann nur der Führer und Reichskanzler verleihen«, heißt es im Gesetz

über Titel, Orden und Ehrenzeichen vom Juli 1937. Wenn das so ist, warum durfte dann Teufel Schrempp zum Professor h. c. ernennen?

In jedem Fall war es eine schöne Karriere in der akademischen Welt für den Geehrten, der in der Mittelstufe sitzen geblieben war und das Freiburger Rotteck-Gymnasium mit der Mittleren Reife verlassen hatte. Schrempp hatte Glück gehabt, dass damals das Ingenieurstudium an der Höheren Technischen Lehranstalt (HTL) in Offenburg noch ohne Abitur möglich gewesen war.

»Sie sind an der Spitze des Weltunternehmens DaimlerChrysler Ihrer Heimat und Baden-Württemberg treu geblieben«, lobte der Landesvater. Artig bedankte sich Schrempp, er sei »stolz auf diese hohe Auszeichnung aus meinem Heimatland«, schließlich habe er sich vier Jahrzehnte zuvor als Daimler-Stift nicht träumen lassen, dass er einst Professor werden würde.

Anderthalb Jahre danach bot sich dem Freund die Gelegenheit, dem Freunde zu danken. In einem zweistündigen Festakt vor 1200 Gästen fand am 17. April 2005 in der Stuttgarter Oper die feierliche Verabschiedung von Ministerpräsident Erwin Teufel statt. Professor h. c. Schrempp fand lobende Worte für den scheidenden CDU-Ministerpräsidenten: »Erwin Teufel ist für mich ein Partner, ein Freund, auf den man sich verlassen kann. Ein Mann, der wie nur wenige authentisch ist.« Teufel sei »mit Kraft, Transparenz, Geradlinigkeit und Glaubwürdigkeit zu einem wirklichen Vorbild« geworden. »Entschlossenheit ist sein wichtigstes Markenzeichen.« Fehlte nur noch, dass er ihn zum Mercedes-Vorstand ernannt hätte – ehrenhalber, versteht sich.

Beim größten deutschen Konzern hatte das Wort »Aktionäre« seit 1999 eine ganz neue Bedeutung erfahren. So konnte man den Ein-

druck gewinnen, als sollten die AktionÄRRinnen gefälligst ihr Geld an der Konzernkasse abliefern und sich ansonsten anderweitigen Vergnügungen hingeben. Dabei war manch einem Aktionär das Lachen in den letzten Jahren vergangen, vor allem dann, wenn er sein redlich erspartes Geld in Deutschlands ehemals renommiertestes Unternehmen investiert hatte, um fürs Alter vorzusorgen. Wer im April 1999 DaimlerChrysler-Aktien (DCX) für 95,45 Euro pro Stück erwarb, dessen Kapital wurde innerhalb von vier Jahren auf 23,94 Euro und damit auf fast ein Viertel reduziert.

In den nächsten beiden Jahrenkrankte die DCX zwar an der altbekannten Fieberkurve, stieg aber zumindest um zehn Euro pro »Wertpapier« an. Viel zu wenig, beklagte die Börse, und so brodelte und zischte es im März 2005 gewaltig in der Finanzküche. »Industriekonzerne wie DaimlerChrysler oder die Deutsche Telekom vernichten systematisch das Kapital ihrer Aktionäre«, wetterte Egbert Prior, Herausgeber des in Frankfurt erscheinenden Börsenbriefs *Prior Börse*. »Die Frage lautet, wann geht es endlich rund bei Daimler, Telekom und Konsorten?« fragte Prior und schimpfte über das Management von DaimlerChrysler und der Deutschen Bank, das sich »als besonders dreist und unfähig erwiesen« habe.

Unter Verweis auf den Verfall des Daimler-Aktienkurses meinte der Börsenkenner, daran lasse sich »der Niedergang des einst so stolzen Unternehmens am besten ablesen. Mit 34 Euro liegt die Notierung niedriger als vor zwanzig Jahren.« Angesichts dessen warnte Prior, er »warte auf den Tag, dass endlich einmal ein Hedgefonds auf den Plan tritt und bei DaimlerChrysler aufräumt«. So weit sollte es – zumindest vorerst – allerdings nicht kommen.

Priors Kritik war symptomatisch für den weit überwiegenden Teil der Börsenwelt, der – wie die *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* – sich bei DaimlerChrysler »eine neue Führung« wünschte. Seit geraumer Zeit, so die Zeitung, mache »das böse Wort vom »Schremp-Kopper-Abschlag« die Runde«.

Schremp erduldet derlei Vorwürfe seit Jahren und wies sie immer weit von sich. Unbeeindruckt eröffnete er im April 2005

einmal mehr einen positiven Ausblick: »Die Strategie steht, jetzt müssen wir die Profitabilität steigern und zeigen, dass wir stark in der Umsetzung sind.« Diese Entwicklung »wird sich dann auch in einem steigenden Aktienkurs niederschlagen«. Seit seinem Amtsantritt vor zehn Jahren hätten »die Aktionäre insgesamt, wenn man Kursentwicklung und Dividendenzahlung berücksichtigt, jährlich einen so genannten Total Shareholder Return von rund 6 Prozent erhalten. Es wurde also Wert geschaffen.«

Die Bilanz der Kursentwicklung seit der DaimlerChrysler-Gründung sprach für sich. Doch selbst Schrempps Standardargument, wonach man seine Leistung nicht am Aktienkurs von 1998 messen dürfe, sondern vielmehr den Stand der Daimler-Benz-Aktie von 1995 zugrunde legen müsse, ging gründlich am Kern des Problems vorbei. Denn Mister Möchtegern-Shareholder-Value hatte seinen Aktionärinnen und Aktionären in all den Jahren seit 1995 wieder und wieder eine Kurssteigerung der DaimlerChrysler-Aktie versprochen – und genau dieses Versprechen nicht eingehalten: Am 24. Mai 1995, dem Tag von Schrempps Amtsantritt als neuer Vorstandsvorsitzender, lag die Daimler-Aktie bei umgerechnet 34,64 Euro. Auf den Tag genau zehn Jahre später war sie auf 32,32 Euro gefallen. Selbst im April 1999, als die DCX ihren Höchststand erreicht hatte, versprach Jürgen E. Schrempp, »neuen Wert für unsere Aktionäre« zu schaffen. Unter »neuem Wert« jedoch verstanden weit mehr als eine Million Daimler-Aktionäre einen Wertzuwachs ihrer angelegten Gelder und nicht einen dramatischen Kursverfall. Mit seiner leeren Aktienkurs-Versprechung machte der Konzernchef die Aktionärinnen und Aktionäre zu Aktionärinnen. Schrempp, in den Anfangsjahren von Börsianern anerkennend als »Mister Shareholder-Value« titulierte, mutierte de facto zum »Mister Value-Killer«, der er bis Ende Juli 2005 blieb.

Am 28. Juli des Jahres 2005 wurden die Börsianer, die Anleger und die Beschäftigten der DaimlerChrysler AG endlich erlöst: Schrempps Rücktrittsankündigung wurde von Finanzanalysten freudig begrüßt und von der Börse belohnt. So verkündeten Ana-



lysten von Merrill Lynch, »das Udenkbare ist geschehen«, und stuften die Daimler-Aktie justament von »verkaufen« auf »halten«. *Kaufen* wäre gleich am frühen Morgen die bessere Empfehlung gewesen, denn von 9.40 Uhr bis 10.32 Uhr stieg die DCX von 36,55 Euro um drei Euro an und notierte auch am Tagesende bei 39,49, nachdem sie zwischenzeitlich die 40-Euro-Marke deutlich übertroffen hatte.

Fassen wir kurz und knapp zusammen: Vom 27. April 1999, dem Tag des Aktienhöchststands, bis zum 31. Dezember 2005, dem Tag des Schremppschen Abgangs, sank die DC-Aktie von 95,45 Euro auf 43,14 Euro, was einem Wertverlust von 52,31 Euro entspricht. Wehe dem, der sein Kapital in der Ära Schrempp/Kopper gutgläubig in die DaimlerChrysler AG investiert hatte!

Auch wenn man Schrempps zehnjährige Amtszeit insgesamt resümiert, fällt das Urteil vernichtend aus. Treffender als Jürgen Pieper könnte man das gesamte Aktienkurs-Desaster nicht auf den Punkt bringen. Nüchtern bilanzierte der Analyst des Bankhauses Metzler: »Das Unternehmen steht heute schwächer da als zum Amtsantritt Schrempps vor zehn Jahren.« Damals, 1995, befand sich Daimler-Benz in einer der bislang schwersten Krisen der Nachkriegsgeschichte.

\*

»DaimlerChrysler wird [...] seinen Aktionären ausgezeichnete Renditen bieten.«

*Jürgen E. Schrempp und Robert J. Eaton am 17. November 1998*

## Das Rendite-Desaster

Tun wir das, was Jürgen E. Schrempp nicht gerne sieht: Erinnern wir uns an die guten alten Zeiten, an den 17. November 1998, als Schrempp und Eaton zum Start der DaimlerChrysler-Aktie ge-

meinsam in New York verkündeten: »Wir sind begeistert vom Start dieses einmaligen Unternehmens, für das Wachstum, Innovation und herausragende globale Marken im Mittelpunkt stehen. Wir starten mit einem Portfolio außergewöhnlicher Aktiva: mit einigen der innovativsten Produkte und zugkräftigsten Marken der Welt, finanzieller Stärke und Flexibilität, herausragenden technischen und technologischen Fähigkeiten, einer ausgewogenen Fahrzeugpalette in allen Marktsegmenten und einer Gruppe von weltweit tätigen Transport- und Dienstleistungsunternehmen. Unser Zusammenschluss basiert auf profitabilem Wachstum und wird dieses Wachstum weiter fördern. DaimlerChrysler wird nicht nur effizienter sein, sondern auch qualifizierte Arbeitsplätze sichern und schaffen und seinen Aktionären ausgezeichnete Renditen bieten.«

Das Versprechen vom »profitablem Wachstum« wurde allenfalls im Jahr eins nach der Chrysler-Übernahme erfüllt. Danach mussten alle Beteiligten erkennen, dass Schrempps Vision von der Welt AG auf Sand gebaut war. »Ich schaue immer nach vorne, nicht nur zurück«, beliebte der Daimler-Chef von seinen Fehlentscheidungen abzulenken. Die Gabe eines »guten Managements« sei vor allem, »mit Problemen fertig zu werden. Also: nach vorne schauen! Es geht nach oben. Das ist es, was mich hauptsächlich interessiert.«

Also, blicken wir zurück! Es ging nach unten. Das ist es, was uns an Schrempps Leistung hauptsächlich interessiert.

\*

Bei der Außerordentlichen Hauptversammlung im September 1998 wollte Jürgen Schrempp seinen Aktionärinnen und Aktionären die Übernahme der Chrysler Corporation schmackhaft machen. Großspurig verkündete der Herr der Versprechungen: »Wir werden Ihnen, den Eigentümern auch des neuen Unternehmens, eine deutlich höhere Ausschüttung bieten.«

Bis zum Jahr 2000 erhielten die Aktionäre für jedes der Daimler-Wertpapiere eine ansehnliche Dividende in Höhe von 2,35 Euro. Auf Grund des Bilanz-Desasters im Geschäftsjahr 2001 musste dieser Wert auf 1,00 Euro gemindert werden, wobei die Ausschüttungen lediglich als Barbiturat für die aufgebrachtten Anteilseigner zu verstehen waren. Auch in den kommenden Jahren wurden die vergleichsweise hohen Zuwendungen der drei Anfangsjahre bei weitem nicht erreicht. Angesichts des Daimler-Desasters konnte für die Jahre 2002 bis 2004 lediglich noch eine Dividende von jeweils 1,50 Euro ausbezahlt werden.

Die anfangs rund 1,4 Millionen (1998) und später etwa 1,7 Millionen Daimler-Aktionäre (2004) bekamen die verfehlte Geschäftspolitik des Vorstands und seines Vorsitzenden und das Versagen des Aufsichtsrats nachhaltig am eigenen Geldbeutel zu spüren. Denn aus der von Schrempp versprochenen »deutlich« höheren Ausschüttung war innerhalb weniger Jahre eine Dividendenkürzung geworden, und Schrempps Versprechen war wieder einmal unerfüllt geblieben. Kein Wunder, dass im letzten Jahr seiner Amtszeit jeder zehnte Aktionär seine Anteilsscheine verkaufte: Am 31. Dezember 2005 waren noch 1,5 Millionen Menschen Anteilseigner der DaimlerChrysler AG.

\*

Bereits als Daimler-Benz-Chef hatte sich Jürgen E. Schrempp den Ruf des Mister Shareholder Value erworben. Künftig werde »man uns daran messen, ob und wann wir unsere Ziele erreichen«. Ziel sei, »den Wert des Unternehmens zu steigern, indem wir mindestens 12 Prozent auf das eingesetzte Kapital erwirtschaften und somit dem Anleger eine bessere Rendite bieten, als er auf dem Kapitalmarkt erzielen kann«, lautete Schrempps klare Vorgabe.

Bei der ersten Hauptversammlung nach der Fusion mit Chrysler im Mai 1999 schien alles aufs Beste geregelt: »Alles, was wir tun, ist auf die konsequente Steigerung des Unternehmenswertes

ausgerichtet. Ihr Unternehmen wird nicht nur größer, sondern wertvoller«, verkündete der Shareholder-Value-Schrempp am Rednerpult. Dieser Wertzuwachs zeige sich »in steigender Profitabilität und in nachhaltigem, profitabilem Wachstum. Sie alle haben nicht nur eine Renditevorgabe, sondern auch das Ziel, schneller zu wachsen als der Markt.«

Sparen wir uns die weiteren Schremppschen Rendite-Versprechungen – oder waren es Rendite-Versprecher? – der kommenden Jahre, denn das Ergebnis war wie so oft: Schrempps Illusionen zerplatzten wie Seifenblasen, und am Ende standen die Anleger mit leeren Händen da. In einer Studie verglich die Investmentbank CSFB im Sommer 2004 Konzerne verschiedener Branchen. Die DaimlerChrysler AG, nach dem Umsatz größter deutscher Automobilhersteller, brachte es im internationalen Ranking bei der Rendite auf einen erschreckenden 32. Platz.

Im April 2005 nutzte Jürgen E. Schrempp das alljährliche Aktionärstreffen zu einem flammenden Appell: »Ich wiederhole nochmals: Es ist unsere unternehmerische Verantwortung, die Rendite des Konzerns deutlich über die Kapitalkosten hinaus zu steigern. Das hat allerhöchste Priorität.« Unterdessen hatte das Daimler-Desaster im Frühjahr 2005 auch den langjährigen Goldesel erfasst, die Mercedes Car Group. Die Umsatzrendite lag mittlerweile im automobilen Mittelklassebereich von 3,5 Prozent, also weit unterhalb der versprochenen »hervorragenden« Ergebnisse.

Mercedes-Chef Eckhard Cordes kam nicht umhin, das Verfehlen der eigenen Ziele einzuräumen. Dennoch ging er zum Angriff über: »Das ist nicht unser Maßstab. Wir haben die beste Marke der Welt. Und damit werden wir ein deutlich besseres Ergebnis erzielen«, so Mister Mercedes wagemutig. Man müsse »in Kauf nehmen, dass wahrscheinlich nie alle Divisionen gleichzeitig Spitzenrenditen erzielen können«.

In diesen Tagen war Schrempp bereits zehn Jahre lang Vorstandsvorsitzender des Daimler-Konzerns. Zehn lange Jahre, in denen er den Aktionären »bessere« und »ausgezeichnete« Ren-

diten versprochen und auch diese Versprechungen nicht im Mindesten eingehalten hatte. Die unerfüllten Aktienkurs-, Dividenden- und Rendite-Versprechungen des Jürgen Erich Schrempp waren ein Schlag für alle, die ihr Geld in gutem Glauben an die Erfüllung der Schremppschen Ankündigungen in die DaimlerChrysler AG investiert hatten.

\*

»Wir werden keine Fabriken schließen  
und keine Arbeitsplätze abbauen.«  
*Jürgen E. Schrempp im Mai 1998*

## Das Arbeitsplatz-Desaster

Es fiel Jürgen E. Schrempp nicht schwer, seine Betriebsräte um den Finger zu wickeln. »Ich werde um jeden Arbeitsplatz kämpfen«, verkündete er nur einen Monat nach seinem Amtsantritt als neuer Daimler-Benz-Chef in einer schweren Krisenzeit und hatte damit die Gewerkschafter hinter sich geschart, die ihm im Aufsichtsrat den Rücken stärkten. Was Schrempp im Juni 1995 angekündigt hatte, misslang jedoch angesichts der desaströsen Lage des Gesamtkonzerns. Von 1995 auf 1996 wurde die Beschäftigtenzahl um 20 964 gesenkt, 1997 konnte sie auch durch Neueinstellungen um 10 039 auf 300 068 gehoben werden.

1998 landeten Schrempp und Eaton den DaimlerChrysler-Coup. Am 11. Mai 1998, nur vier Tage nachdem Schrempp und Eaton in London den Fusionsvertrag zur Gründung der DaimlerChrysler AG unterzeichnet hatten, gelobte Schrempp eine goldene Zukunft: »Beide Unternehmen sind höchst profitabel. Wir werden keine Fabriken schließen und keine Arbeitsplätze abbauen.« Vielmehr würde DaimlerChrysler von Synergievorteilen profitieren. Bei der Außerordentlichen Hauptversammlung am

18. September 1998 erklärte Schrempp: »Wir wollen mit der Fusion nicht nur Arbeitsplätze erhalten – wir wollen neue schaffen.« Die Voraussetzungen dafür seien »hervorragend«.

Nur allzu gerne betonte der Arbeitsplatzkämpfer Schrempp, »ohne gute Leute hätten wir nicht diese Erfolge. Ich bin stolz auf jeden Mitarbeiter.« Der Erfolg ließ nicht lange auf sich warten. Mit der Übernahme der Chrysler Corporation durch die Daimler-Benz AG war die Beschäftigtenzahl des deutsch-amerikanischen Unternehmens um 141 434 auf 441 502 angewachsen, im Folgejahr fanden weitere 25 436 Menschen Arbeit im Daimler Chrysler-Konzern, so dass Ende 1999 466 938 Menschen bei DaimlerChrysler Beschäftigung gefunden hatten.

In den Jahren danach zeigte sich, was Schrempps Versprechen, keine Fabriken zu schließen und keine Arbeitsplätze abzubauen, Wert war. Auf Grund der desaströsen Geschäftspolitik und der gescheiterten Vision der Welt AG wurde die Beschäftigtenzahl Jahr für Jahr stetig gesenkt: im Jahr 2000 um 50 437, 2001 um 44 031, 2002 um 6899, 2003 um 3508 auf 362 063 Beschäftigte. Innerhalb von vier Jahren und gut drei Monaten hatte sich die Beschäftigtenzahl seit dem Firmenzusammenschluss von Daimler und Chrysler um 104 875 vermindert. Auch wenn 2004 endlich wieder neue Arbeitsplätze geschaffen und 22 660 neue Arbeitsplätze bei DaimlerChrysler verbucht werden konnten, so war die Gesamtbilanz bis dato mit 82 215 Beschäftigten im Minusbereich.

Für Michael Inacker, Leiter für Politik und Außenbeziehungen, klangen die Zahlen weitaus schlimmer als die Wirklichkeit. Er verglich die wesentlichen Ab- und Zugänge miteinander. Demnach waren im Zeitraum von 1999 bis 2004 rund 44 800 Beschäftigte aufgrund von Zugängen hinzugekommen, beispielsweise durch den japanischen Nutzfahrzeughersteller Fuso, den Bahnproduzenten Adtranz oder Detroit Diesel. Demgegenüber seien im gleichen Zeitraum 108 200 Abgänge, sprich die mit Verkäufen von Unternehmensteilen verbundene Reduzierung der Beschäftigtenzahl, zu verzeichnen gewesen, so bei der EADS, bei Adtranz

oder der Temic. Abgesehen davon, dass es nach einem Verkauf nicht selten zu einem Arbeitsplatzabbau im neuen Unternehmen kommt, beinhaltet die Inacker-Bilanz einen verbleibenden »Beschäftigungsrückgang um 27 200 Personen«.

Dieser resultierte aus den »seinerzeit erforderlichen Turn-around-Programmen« bei der Chrysler Group und beim US-Nutzfahrzeughersteller Freightliner. Aus Inackers Sicht konnte diese Arbeitsplatzvernichtung durch »die Umsetzung aller Maßnahmen sozialverträglich abgefedert werden beziehungsweise erfolgte durch Ausschöpfung der natürlichen Fluktuation«. Inacker kam in seiner Betrachtungsweise zu dem Ergebnis, dass »die Personalverringerung bei der Chrysler Group« – er vermied geflissentlich die Worte »Entlassung« und »Arbeitslosigkeit« – aufgrund »des extrem verschärften Wettbewerbs in Nordamerika auch ohne den Zusammenschluss mit Daimler-Benz nötig geworden« wäre. Mehr noch: »Wahrscheinlich wäre er ohne den Merger sogar noch stärker ausgefallen.«

Selbst wenn man der Daimler-Sicht folgt, hatte Schrempp sein Versprechen gebrochen, denn Abertausende von Arbeitsplätzen waren nach dem Zusammenschluss vor allem in den USA vernichtet worden. Ob mit oder ohne Merger mehr oder weniger Arbeitsplätze bei Chrysler geschaffen oder vernichtet worden wären, bleibt pure Spekulation.

Mit Schrempps irriger Arbeitsplatz-Garantie ging die Werks-erhalt-Garantie einher. Dennoch wurden bei Chrysler in den USA und Lateinamerika sechs Werke geschlossen, da half kein Drumreden.

Enden wir, wie wir begonnen haben: mit den weisen Worten des großen Arbeitsplatz- und Werkserhalters Schrempp. Der dankte bei der Hauptversammlung 2003, in jenem Jahr, bis zu dem DaimlerChrysler mehr als 100 000 Beschäftigte abhanden gekommen waren, »allen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Auburn Hills über Stuttgart bis Tokio, vom Entwicklungsingenieur bis zum Kundenberater, vom Lehrling bis zur Füh-

rungskraft ausdrücklich und von ganzem Herzen für ihre hervorragende Arbeit« – jedenfalls denen, die noch an Bord waren.

Denn die Bilanz des Vorstandsvorsitzenden Schrempp spricht eine eindeutige Sprache: Am 31. Dezember 2005 gab es 84214 weniger Beschäftigte der DaimlerChrysler AG als noch sechs Jahre zuvor. Danach ging Schrempp von Bord – als Multimillionär und nicht als Hartz-IV-Empfänger, versteht sich.

\*

»Nach den Worten des Aufsichtsratschefs von DaimlerChrysler, Hilmar Kopper, hat Jürgen Schrempp in den vergangenen zehn Jahren den Unternehmenswert des Automobilbauers verdoppelt.«  
*Meldung der Deutschen Presseagentur (dpa) vom September 2005*

## Was Schrempp den Konzern gekostet hat

In Sachen Geldvernichtung konnte Jürgen E. Schrempp schon vor seiner Zeit als Daimler-Chef auf langjährige Erfahrung zurückblicken, wobei er es in früheren Jahren sogar noch fertigbrachte, damit zu kokettieren, wie der Fall des niederländischen Flugzeugbauers Fokker NV zeigt: 1993 hatte die Daimler-Luft- und Raumfahrtsparte Dasa unter der Führung des Freiburgers eine 51-prozentige Mehrheitsbeteiligung an Fokker übernommen. Drei Jahre danach drehte der mittlerweile zum Daimler-Benz-Vorsitzenden avancierte Schrempp den Geldhahn bei Fokker zu.

Auf der Bilanzpressekonferenz zum Fokker-Desaster erklärte Schrempp am 10. April 1996 im Mercedes-Museum in Untertürkheim vor holländischen Journalisten: »Mit Fokker habe ich einen Fehler gemacht, den man sich in meiner Position nur einmal erlauben kann.« Dann aber habe er »die richtige Entscheidung getroffen, das Band mit Fokker zu zerschneiden«. Fokker sei ein



»schönes Unternehmen, prachtvolle Flugzeuge, aber ein Lovebaby mit Krebs ist nicht zu heilen«. Emotional bewegte erzählte Schrempp, wie er in seinem Haus in Südafrika saß und »den Knoten durchhauen« musste.« Um Fokker, so Schrempp tief berührt, »habe ich geweint, wirklich wahr«.

Wie er sich danach fühlte, wurde er gefragt: »Phantastisch«, lautete seine Antwort, »Sie können mich arrogant nennen, das ist mir egal.« Was danach folgte, konnte sich tatsächlich nur jemand bar jeglicher Kontrolle erlauben: »Ich bin der erste Topmann, der 2,3 Milliarden Mark verspielt hat und dann auch ohne Umschweife sagt: »Das war ganz allein meine Schuld«, erklärte Schrempp und ergänzte: »Während andere Manager für 50 Millionen entlassen werden, stehe ich noch hier. Finden Sie das arrogant?«

Arrogant wirkte er zweifellos in dieser Situation, zumal seine Ausführungen in dem Satz gipfelten: »Daimler-Benz braucht mich mehr als ich Daimler-Benz.«

Warum haben Hilmar Kopper und die anderen Aufsichtsräte nicht schon damals Schrempps Vertrag aufgelöst?

Die Mannen um Hilmar Kopper hatten bereits im Mai 1995 geduldet, dass Schrempp vom Sessel des Dasa-Vorsitzenden in den des Daimler-Chefs wechselte. Damals wurde der Daimler-Jahresfehlbetrag von insgesamt 5,73 Milliarden DM in der Öffentlichkeit voll und ganz Reuter angelastet, obwohl 4,18 Milliarden Miese von der Dasa kamen, die Schrempp zu verantworten hatte.

\*

In den kommenden Jahren bastelte Schrempp an der Verwirklichung seiner Vision von der Welt AG. Im Herbst 1998 verleibte sich Daimler-Benz die Chrysler Corporation ein und lachte sich dabei ein Problem namens Kirk Kerkorian an. Über sein Investmentunternehmen Tracinda forderte der US-Milliardär acht Milliarden Dollar Schadensersatz, weil es sich bei dem Merger nicht um eine Fusion, sondern um eine Übernahme gehandelt habe –

ein Argument, das Schrempp im Interview mit der *Financial Times* selbst angedacht hatte. Kerkorian nahm Schrempps Aussagen ernst und klagte, da er als Chrysler-Aktionär damit zu wenig Geld für seine Aktien erhalten habe. Die erste Runde im Rechtsstreit ging an Daimler, Kerkorian aber legte Rechtsmittel ein.

Andere Kleinaktionäre griffen dieses Argument in einem weiteren Verfahren auf. Im August 2003 schloss DaimlerChrysler einen Vergleich, die Sammelkläger erhielten 300 Millionen Dollar, wovon rund 193 Millionen Euro durch Versicherungsschutz gedeckt waren. Schrempp & Co. kamen mit einem blauen Auge davon, denn die Kleinaktionäre hatten insgesamt 22 Milliarden Dollar Schadensersatz gefordert.

\*

Eigentlich hätten die Daimler-Aufsichtsräte und -Aktionäre nach dem Fokker- und dem Chrysler-Desaster gewarnt sein müssen. Stattdessen ließ man den Daimler-Chef schalten und walten, öffnete das Füllhorn weit und jagte weiterhin die vornehmlich von den Mercedes-Beschäftigten erwirtschafteten Milliarden in die Welt hinaus. Erinnerung sei nur an die vermeintlich freudige Kunde, wonach der Erwerb des 34-prozentigen Daimler-Anteils an Mitsubishi Motors um 10 Prozent von 450 Yen pro Aktie auf 405 Yen pro Aktie reduziert werden konnte, womit sich der Kaufpreis von 2,4 auf 2,2 Milliarden Euro verringerte. Bei DaimlerChrysler feierte man chaotische Jahre, bis die Milliarden-Zuwendungen an den japanischen Allianzpartner im April 2004 endlich von Vorstand und Aufsichtsrat gestoppt wurden – entgegen Schrempps ursprünglicher Intention. Für den im November 2005 bekannt gegebenen Verkauf des verbliebenen 12,4-prozentigen Mitsubishi-Anteils erhielt DaimlerChrysler noch rund 970 Millionen Euro.

\*

Schrempps Festhalten am Smart-Projekt kostete den Konzern Unsummen. Seit der Markteinführung 1998 mussten für den Bonsai-Benz Milliarden Euro aufgewandt werden. Nachdem sich die Smarties in den vertikalen Halden namens Smart-Towers türmten, beschloss die Daimler-Führung eine weitere Finanzspritze als »Umstrukturierungsmaßnahme«. Alles in allem handelte es sich um ein Milliardengrab. Wie hoch die Kosten für Schrempps Luxusliner Maybach sind, blieb bis heute ein Konzerngeheimnis. Vieles spricht dafür, dass die Entwicklungskosten des Maybach mangels ausreichender Verkäufe nicht eingefahren werden konnten – und wohl auch nicht mehr eingefahren werden.

Auch das Qualitäts-Desaster bei Mercedes kostete den Konzern viel Geld. Im Frühjahr 2005 mussten rund 1,3 Millionen Fahrzeuge fast aller Mercedes-Klassen der Baureihen vom Juni 2001 bis zum November 2004 im Rahmen einer so genannten Qualitäts-offensive in die Werkstätten zurückgerufen werden. Nach Ansicht von Experten kostete allein diese Rückrufaktion die Daimler-Chrysler AG knapp eine halbe Milliarde Euro.

Teuer dürfte auch die Schadensersatzforderung der Bundesregierung an das Toll-Collect-Konsortium, sprich an Daimler-Chrysler und die Telekom, werden. Der Bund macht Ersatzansprüche für den Ausfall der fest eingeplanten Mautgebühren für den Zeitraum vom 1. September 2003 bis 31. Dezember 2004 geltend, insgesamt knapp 4,6 Milliarden Euro zuzüglich Zinsen.

Der Abbau von rund 8500 Arbeitsplätzen vor allem in den Mercedes-Werken Sindelfingen, Untertürkheim und Bremen, der im Herbst 2005 in die Wege geleitet wurde, soll den Konzern 950 Millionen Euro kosten – auch dies ein Ergebnis des Missmanagements, das Folgen für Abertausende von Beschäftigten zeitigte.

Offen ist, ob auf DaimlerChrysler beziehungsweise die Versicherung des Unternehmens wegen der Umstände, unter denen die Ad-hoc-Meldung anlässlich der Ankündigung des Schrempp-Rücktritts erfolgte, Kosten zukommen. In Wirtschaftskreisen

wurde schon mit einer Summe von 5 Milliarden Euro oder mehr spekuliert.

Die Frage, was all die Schremppschen Eskapaden den Konzern letztlich gekostet haben, lässt sich abschließend nicht beantworten. Hätte Schrempp die Konzentration auf das Kerngeschäft Fahrzeugbau bei der Daimler-Benz AG betrieben, wäre der Konzern wohl die Perle der Großindustrie geblieben und hätte in der Dekade Schrempp-Kopper wesentlich mehr Geld erwirtschaften können. *Doch Schrempps Ziel*, durch Übernahmen, Aufkäufe, Beteiligungen und Allianzen die Nummer eins der Autowelt zu schmieden, *stand dem Erfolg im Weg* – nicht zuletzt deshalb, weil sich viele dieser Unternehmen als marode und die eingegangenen Engagements sich als unrentabel erwiesen. Hilmar Kopper bedankte sich in der ihm eigenen Art bei seinem Duzfreund.

\*

16. September 2005. Auf der Internationalen Automobilausstellung (IAA) in Frankfurt/Main offenbarte Kopper vor rund tausend Vertretern des weltweiten Vertriebs, welch einmalige Lebensleistung sein Vorstandsvorsitzender Jürgen E. Schrempp erbracht hatte: Dieser habe in den vergangenen zehn Jahren den Unternehmenswert des Daimler-Konzerns verdoppelt. In dieser denkwürdigen Dekade sei ein Gewinn von 46 Milliarden Euro erzielt worden, die Aktionäre hätten eine Dividendensumme von 13 Milliarden Euro erhalten.

Der so Gewürdigte verkündete höchstpersönlich, dass er sich bis zum 31. Dezember 2005, seinem letzten Arbeitstag im DaimlerChrysler-Konzern, mit großer Freude seiner Aufgabe als Vorstandsvorsitzender hingeben werde.

\*

»Die besten Mitarbeiter gewinnen wir nur dann für uns,  
wenn wir sie international wettbewerbsfähig  
und leistungsorientiert bezahlen.«

*Jürgen E. Schrempp bei der Übernahmehauptversammlung  
am 18. September 1998*

## Das Gehalts-Desaster

Als Manager hat man es nicht leicht, schon gar nicht, wenn man Jürgen E. Schrempp heißt. In seiner zehn Jahre und sieben Monate währenden Amtszeit als Vorstandsvorsitzender bei Daimler-Benz beziehungsweise DaimlerChrysler musste er viele Fehlschläge einstecken: die jahrelangen Misserfolge bei Chrysler, das Scheitern seiner Welt AG durch den Rückzug bei Mitsubishi und die Trennung von Hyundai, das Bilanz-Desaster mit dem Verfall des Aktienkurses, die auf Grund der Überproduktion entstandenen Ladenhüter auf den Mercedes-Halden, in den Showrooms und den Smart-Towers, die Wahl zum schlechtesten Manager weltweit und vieles andere mehr.

Dafür, dass wenigstens die Bezahlung stimmte, sorgte Hilmar Kopper zusammen mit den übrigen Mitgliedern des Präsidialausschusses, der gemeinhin die Höhe der Vorstandsbezüge vorvereinbarte und formal für die Vorlage an das zwanzigköpfige Kontrollgremium zuständig war. Seit Gründung der DaimlerChrysler AG waren Hilmar Kopper als Daimler-Aufsichtsratschef und Manfred Schneider, der frühere Vorstands- und heutige Aufsichtsratsvorsitzende der Bayer AG, als Mitglieder im vierköpfigen Präsidialausschuss dabei. Im Jahr 1999 trat Erich Klemm an die Stelle des verstorbenen Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Karl Feuerstein, und nach Bernhard Walters Ausscheiden übernahm erst Bernhard Wurl, dann Thomas Klebe den Sitz des zweiten IG-Metalllers.

Unter Koppers Vorsitz legte das Vierergremium die Vorstandsgehälter fest, wobei mal eher fixe, mal eher variable und erfolgs-

orientierte Komponenten eine Rolle spielten. Letztlich einig aber war man sich offensichtlich in dem entscheidenden Punkt: DaimlerChrysler war eine Aktiengesellschaft mit Welt-AG-Anspruch, also mussten auch Welt-AG-Gehälter gezahlt werden.

Wie hoch waren die Zuwendungen an die einzelnen Vorstände, wie hoch die an den Vorstandsvorsitzenden? Und welche Vorstände erhielten in welchem Jahr einen Bonus oder einen Malus wegen der Leistungen, die sie erbracht oder nicht erbracht hatten? Antworten auf solche Fragen wurden den Aktionären weder im Geschäftsbericht noch bei Nachfragen auf den Hauptversammlungen mitgeteilt. Über die Höhe der Einzelzuwendungen an die Vorstände und an den Vorstandsvorsitzenden vereinbarten die Vertreter der Kapital- und der Arbeitnehmerseite Stillschweigen. Veröffentlicht wurde via Geschäftsbericht lediglich, was dem Vorstand als Ganzes zugesprochen wurde.

Zu Schrempps Leistungen zählt allen voran die Gründung der DaimlerChrysler AG, die auf seine persönliche Initiative zurückgeht. Wie immer man diese Leistung bewertet, eines hat der Freiberger damit auf jeden Fall bewirkt: die Einführung US-amerika-

### Was der DaimlerChrysler-Vorstand und der Vorsitzende Schrempp verdienten

Vorstandsgehälter der Daimler-Benz AG	Geschätztes Gehalt des Vorsitzenden Schrempp
1995: 11,9 Mio. DM für 10 Vorstände*	1,60 Mio. DM (Ende 05/95 bis 12/95)**
1996: 14,0 Mio. DM für 13 Vorstände	2,00 Mio. DM für den Vorsitzenden
1997: 20,0 Mio. DM für 11 Vorstände	3,32 Mio. DM für den Vorsitzenden
<b>Gesamt: 45,9 Mio. DM für alle Vorstände</b> $\hat{=}$ 23,47 Mio. €	<b>6,92 Mio. DM für den Vorsitzenden</b> $\hat{=}$ 3,54 Mio. €

\* gesamtes Jahr 1995; \*\* Angabe für 8 Monate

**Vorstandsgehälter der Daimler****Chrysler AG**

1998: 41,0 Mio. Euro für 17 Vorstände

1999: 55,4 Mio. Euro für 18 Vorstände

2000: 52,6 Mio. Euro für 14 Vorstände

2001: 22,0 Mio. Euro für 11 Vorstände

2002: 50,8 Mio. Euro für 13 Vorstände

2003: 40,8 Mio. Euro für 13 Vorstände

2004: 31,6 Mio. Euro für 12 Vorstände

2005: 34,9 Mio. Euro für 12 Vorstände

**Gesamt: 329,10 Mio. € für alle****Vorstände**

(1998–2005)

**Gesamt: 352,57 Mio. € für alle****Vorstände**

(1995–2005)

**Geschätztes Gehalt des Vorsitzenden****Schrempp**

5,54 Mio. Euro für den Vorsitzenden

5,82 Mio. Euro für den Vorsitzenden

7,00 Mio. Euro für den Vorsitzenden

3,66 Mio. Euro für den Vorsitzenden

7,24 Mio. Euro für den Vorsitzenden

5,82 Mio. Euro für den Vorsitzenden

4,86 Mio. Euro für den Vorsitzenden

5,20 Mio. Euro für den Vorsitzenden

**45,14 Mio. € für den Vorsitzenden****Schrempp****48,68 Mio. € für den Vorsitzenden****Schrempp**

*Angaben der Vorstandsgehälter laut Geschäftsberichten der Daimler-Benz AG und der DaimlerChrysler AG; Angaben des Vorstandsvorsitzenden anhand von Schätzungen der Wirtschaftspresse.*

Angesichts der Geheimhaltungsstrategie von Vorstand und Aufsichtsrat haben die Medien notgedrungenen Maßen in den letzten Jahren das Ratespiel »Wie hoch ist das Gehalt von Jürgen E. Schrempp?« aufgeführt. Da man üblicherweise davon ausgeht, dass der Vorstandsvorsitzende etwa das Doppelte seiner Vorstandskollegen bekommt, lässt sich abschätzen, dass Schrempp für seine Vorsitzendentätigkeit von Mai 1995 bis Dezember 2005 – ohne Aktienoptionen – ein Gehalt von rund 48,68 Millionen Euro erhalten hat. Bezieht man in diese Berechnung Schrempps Zuwendungen für sei-

ne 44-jährige Mitarbeit bei Daimler-Benz bzw. Daimler-Chrysler und vor allem seine Vorsitzendentätigkeit bei der Dasa sowie sein Gehalt als Mitglied des Vorstands der Daimler-Benz Holding ab 1989 mit ein, so liegt dieser Wert wohl nochmals um mehrere Millionen Euro höher. Insgesamt dürfte Jürgen E. Schrempp als Vorstandsmitglied bzw. Vorstandsvorsitzender mehr als 55 Millionen Euro erhalten haben – ohne Aktienoptionen, versteht sich.

Die zwölf Vorstandsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2005 insgesamt 34,9 Millionen Euro kassiert – 3,3 Millionen mehr als im Vorjahr.

Mit Dieter Zetsche kommt neuer Wind in die Diskussion um die Vorstandsgehälter, denn im Gegensatz zu seinem Vorgänger setzt der neue Daimler-Chef zumindest bei der Diskussion um die Managergehälter auf Transparenz. Im Jahr 2006, dem ersten als neuer Vorstandsvorsitzender, werde er ein Grundgehalt von 1,5 Millionen Euro erhalten, verkündete Zetsche auf der Hauptversammlung im April 2006. Zusätzlich werde im Erfolgsfall ein Jahresbonus von 2,25 Millionen Euro fällig, macht 3,75 Millionen Euro. Zudem können dem Daimler-Chef Optionen auf 59 563 Aktien zugeteilt werden. Auch wenn die Angaben über Zetsches Gehalt in der Wirtschaftspresse wegen unterschiedlicher Berechnungen der Aktienoptionen schwanken, macht das summa summarum ein Jahresgehalt von mehr als 5 Millionen Euro.

nischer Spitzengehälter in deutschen Aktiengesellschaften. Nach der Deutschen Bank wurden in den vergangenen Jahren zumeist bei DaimlerChrysler bundesweit die zweithöchsten Managergehälter bezahlt.

\*



In Wirtschaft wie Politik wird nach Leistung und Verantwortung bezahlt. Besonders beeindruckend offenbart sich dieses Verhältnis beim Vergleich des DaimlerChrysler-Vorsitzenden mit dem deutschen Bundeskanzler. Als Vorstandsvorsitzender von DaimlerChrysler verdiente Jürgen E. Schrempp im Jahr durchschnittlich rund 5 700 000 Euro, Gerhard Schröder 213 077 Euro – also weniger als ein Sechszwanzigstel. Anders gesagt: Um das Jahresgehalt des Bundeskanzlers zu erwirtschaften, musste Daimler-Boss Schrempp 13,6 Tage, also knapp zwei Wochen, arbeiten. So gerecht ist die Welt.

Mit der Ankündigung seines Rücktritts zum 31. Dezember 2005 ließ Schrempp zugleich verlautbaren, er verzichte auf die ihm zustehenden zweieinhalb Jahresgehälter seines bis 2008 laufenden Vertrages. Ein Jahresgehalt von durchschnittlich 5,7 Millionen Euro zugrunde gelegt, ließe er sich damit mehr als 14 Millionen Euro entgehen.

\*

Im September 1998 hatte Jürgen E. Schrempp erklärt, »der Manager soll durchaus spüren, wenn das Geschäft nicht sehr gut geht«. Seit dem Jahr 1999 gingen die Geschäfte überwiegend sehr schlecht. Schrempp hätte fortan eine Gehaltsminderung erfahren und spätestens im Katastrophenjahr 2001 zurücktreten müssen.

Wäre Schrempp noch länger im Amt geblieben, hätte er unter Umständen ab dem Jahr 2006 sein Gehalt veröffentlichen müssen. Das wollte er immer vermeiden. Während der Dekade seiner Regentschaft bei Daimler hatte er sich für die Einführung eines US-amerikanischen Gehaltsniveaus bei deutscher Nichtveröffentlichungspflicht stark gemacht. Nun greift seit dem Jahr 2006 die gesetzliche Pflicht zur Einzelausweisung der Managergehälter – allerdings hat die damalige rot-grüne Bundesregierung in ihrem grundsätzlich lobenswerten Gesetzentwurf eine kontraproduktive Hintertür eingebaut: Mit einer Dreiviertelmehrheit der Stimmen

können Großaktionäre diese Offenlegung verhindern, was im Falle des Autovermieters Sixt sogleich geschehen ist. Bis zuletzt bestanden sieben der dreißig Unternehmen des Deutschen Aktienindex (Dax) auf der Nichtveröffentlichung. Erst jetzt, im Jahr 2007, erwartet die Aktionärinnen und Aktionäre von BMW, BASF, Fresenius Medical Care, Henkel, Linde, der Münchener Rück und von DaimlerChrysler endlich die Publikation individuell ausgewiesener Vorstandsgehälter.

Das Verhältnis von völlig überzogenen Vorstandsgehältern bei gleichzeitig desaströsen Managementleistungen war auf den Daimler-Hauptversammlungen der letzten Jahre vor allem von den Kritischen AktionärInnen permanent thematisiert worden, doch die Verantwortlichen zeigten sich immun dagegen. Daimler-Manager wie Schrempp und seine Mitstreiter erhielten mithin die höchsten Gehälter in der Republik – und der Begriff der »sozialen Marktwirtschaft« eine völlig neue Bedeutung.

# neun.

## Das Rücktritts-Desaster

»Ich hätte den Vertrag nicht unterschrieben,  
wenn ich nicht vorgehabt hätte, ihn zu erfüllen.«

*Jürgen E. Schrempp im Juni 2004*

### Das Aufsichtsrats-Desaster

12. Januar 2004. In einem »Special Report« berichtete das renommierte New Yorker Wirtschaftsmagazin *Business Week* über die schlechtesten Manager. Unter der Überschrift »The Worst Managers« blickte die Betrachter das halbseitige Porträtfoto eines frustrierten Daimler-Chefs an. In der Begründung der Wahl zum weltweit schlechtesten Manager des Jahres 2003 wurde Jürgen E. Schrempp die Ankündigung – »Erwarten Sie das Außergewöhnliche« – vorgehalten, die er bei der Außerordentlichen Hauptversammlung 1998 zum Zusammenschluss von Daimler-Benz und der Chrysler Corporation den Aktionären gegenüber gemacht hatte. Fünf Jahre später zeige sich, dass alles daneben gegangen sei. Statt des erwarteten Operating Profits von rund 2 Milliarden Dollar bei Chrysler befürchteten die Analysten bei einem sinkenden Marktanteil nunmehr einen Verlust von etwa 360 Millionen Dollar. Ganz anders die japanischen Autoproduzenten, die ihre Verkäufe erhöht und einen Profit ausgewiesen hätten.

Doch damit war die *Business Week* noch nicht am Ende. Dem japanischen Autobauer Mitsubishi Motors, bei dem Daimler-Chrysler einen 37-prozentigen Anteil hielt, wurde nachgesagt, Ende des Steuerjahres im März 2004 einen operativen Verlust von 404 Millionen Dollar auszuweisen. Selbst Mercedes-Benz sei im

Mark erschüttert: Die Marktforscher J. D. Power & Associates Inc. führten die weltweit bekannteste Marke für exklusive Automobile beim Faktor Langzeitqualität nur auf Platz 26. Danach befragt, hatte Schrempp jeden Kommentar verweigert.

Zu ungunsten beschrieb das Wirtschaftsmagazin, dass der DaimlerChrysler-Chef und sein Team vor Gericht gezerzt wurden. Im August 2003 musste DaimlerChrysler 300 Millionen Dollar bezahlen, weil Schrempp die Fusion mit Chrysler als Zusammenschluss unter Gleichen (»Merger of Equals«) bezeichnet hatte. Das aber war nur das Vorspiel zum 2-Milliarden-Dollar-Prozess des früheren Chrysler-Großaktionärs Kirk Kerkorian gegen den deutsch-amerikanischen Konzern, der reklamierte, dass er einen größeren Gewinn aus dem Aktiengeschäft erzielt hätte, wenn die Übernahme von Chrysler als solche deklariert gewesen wäre.

»Can it get worse?« Ob es noch schlechter werden könnte, fragte die *Business Week*. Für die Aktionäre vielleicht, lautete die Antwort. Denn Schrempps »freundlicher Aufsichtsrat« führte zu diesem Zeitpunkt bereits Gespräche über eine Vertragsverlängerung für den Daimler-Vorsitzenden. Für Jürgen E. Schrempp hätte es imagemäßig nicht schlimmer kommen können, auch wenn er sich diesen Katastrophentitel mit Nobuyuki Idei von Sony und anderen teilen durfte.

\*

Die *Business Week* sollte mit ihrer Befürchtung recht behalten. Auf seiner ersten ordentlichen Sitzung im Jahr 2004 erklärte der Aufsichtsrat am 18. Februar, dass er Schrempps Vertrag als Vorstandsvorsitzender um drei weitere Jahre verlängern wolle, der sonst mit dem Jahresaktionärstreffen am 6. April 2005 geendet hätte.

Scheinbar sei »einem verdienten Mann wie Jürgen Schrempp, den die US-Zeitschrift *Business Week* als schlechtesten Manager des Jahres 2003 weltweit apostrophierte, nicht zumutbar, dass bei seinen Vertragsverlängerungen die Bestimmungen des Aktien-

rechtes eingehalten werden«, wettete Lars Labryga von der Schutzgemeinschaft der Kapitalanleger (SdK) im März 2004. Diese gestatteten nämlich erst ein Jahr vor Ablauf des aktuellen Vertrags eine Verlängerung. Trocken kommentierte Labryga: »Umgehungstrick 2001: vorzeitige Kündigung mit sofort anschließender Verlängerung. Umgehungstrick 2004: vorzeitige Fassung eines »einstimmigen« Beschlusses.« Labrygas Bitte an den Aufsichtsratschef Hilmar Kopper lautete: »Treten Sie zurück! Allerdings: Jürgen Schrempp werden Ambitionen auf den Aufsichtsratsvorsitz nachgesagt. In diesem Fall: Bitte, Herr Kopper, bleiben Sie!« Das klang nach der Wahl zwischen Pest und Cholera.

\*

Drei Tage vor der Hauptversammlung im April 2004 definierte der Daimler-Chef die Kriterien seiner Tätigkeit: »Ich möchte mich daran messen lassen, dass alle Aktivitäten des Konzerns unter den Besten in ihrem Bereich sind.« Neun Jahre nach seiner Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden war Schrempp von diesem selbst gesetzten Ziel meilenweit entfernt.

Entsprechend heiß her ging es auf der Hauptversammlung am 7. April 2004, einem Tag, der dem Vorstands- und dem Aufsichtsratsvorsitzenden in besonderer Erinnerung bleiben dürfte. Denn vor den rund 9000 Aktionärinnen und Aktionären mussten Schrempp und Kopper ein Tribunal ertragen. Hatten in den Jahren zuvor vornehmlich die Kritischen AktionärInnen unbequeme Wahrheiten ausgesprochen und Schrempps wie Koppers Rücktritt gefordert, so ließen diesmal auch die Vertreter der großen Fondsgesellschaften kein gutes Haar an den beiden Topmanagern.

Im Namen der größten Publikumsfondsgesellschaft DWS fällte Klaus Kaldemorgen ein vernichtendes Urteil: »Stets hat das Frühwarnsystem versagt«, wettete der deutsche Fondsmanager über die Situation bei der US-Nutzfahrzeugmarke Freightliner, bei Chrysler und Mitsubishi. Das Ergebnis und die unsicheren Zu-

kunfts Aussichten nannte Kaldemorgen »eine Zumutung für die Geduld der Investoren«. Bei Mitsubishi werde sich zeigen, »ob der Konzern noch die Kraft hat, Fehlentwicklungen zu korrigieren«. Vom Smart-Debakel bis hin zur Toll-Collect-Blamage benannte Kaldemorgen ein Desaster nach dem anderen und bilanzierte, der Vorstand habe »sein Vertrauenskonto bei den Aktionären deutlich überzogen«. Der Rundumschlag saß, zumal Kaldemorgen mit der DWS eine Tochter der Deutschen Bank AG vertrat, die zu diesem Zeitpunkt der größte Daimler-Anteilseigner war.

Die Schlachtplatte war eröffnet. Michael Schneider von der Fondsgesellschaft Deko Investment der Sparkassen kündigte angesichts der desaströsen Gesamtlage an: »Wir werden gegen die Entlastung des Vorstands und des Aufsichtsrats und gegen die Wiederwahl von Hilmar Kopper an die Aufsichtsratsspitze stimmen.« Der Fondsmanager hatte den Kern des Problems erkannt: das Verhältnis zwischen dem Vorstandsvorsitzenden Schrempf und Aufsichtsratschef Kopper: »Die Mängel gehen auf das Konto des Vorstandsvorsitzenden und die fehlende Kontrolle durch den Aufsichtsrat«, monierte Schneider, der die Trennung von Mitsubishi forderte und den guten alten Zeiten vor den Schrempfschen Visionen von der Welt AG nachtrauerte. »Daimler-Benz alleine würde als Cash-Maschine gefeiert werden, und der Aktienkurs wäre doppelt so hoch.«

Wer immer ans Redepult ging und auf Vorstand oder Aufsichtsrat eindrosch, erhielt tosenden Applaus. Zu den Rednern zählte auch SdK-Sprecher Lars Labryga, der meinte, DaimlerChrysler sei ein Unternehmen, bei dem man »für schlechte Leistungen mit sozialistischen Mehrheiten belohnt wird« – ein Vorwurf, der sowohl auf die seit Jahren alle Fehlentscheidungen tolerierenden großen Anteilseigner wie auf die Abstimmungsergebnisse im Aufsichtsrat zutraf.

\*

Im Februar hatte der Aufsichtsrat seine Absicht erklärt, Schrempps Vertrag nach neun langen Jahren der Schremppschen Vorstandschaft ein weiteres Mal verlängern zu wollen. In all den Jahren hatte sich in der Belegschaft und bei vielen Aktionären eine Wut aufgestaut, die bei der Hauptversammlung 2004 zum Ausbruch gekommen war. Unter dem Eindruck des gerade Erlebten fassten die Aufsichtsräte auf ihrer Sitzung, die wie immer direkt im Anschluss an die Hauptversammlung stattfand, gleich zwei bedeutende Beschlüsse: Zum einen bestimmten sie den 69-jährigen Hilmar Kopper für drei weitere Jahre zu ihrem Vorsitzenden. Zum anderen wurde auch Schrempps Bestellung um weitere drei Jahre verlängert – in einem einstimmigen Beschluss, also mit Zustimmung auch der zehn Arbeitnehmervereiner.

Wieder einmal hatte der Aufsichtsrat versagt und seine erschreckende Inkompetenz bewiesen. Hilmar Kopper wurde bis zum Jahr 2007 im Amt bestätigt. Und anstatt den größten Kapital- und Arbeitsplatzvernichter in der Daimler-Konzerngeschichte und zu einem der »schlechtesten Manager der Welt« Gekürten aus dem Amt zu jagen, wurde dessen Bestellung sogar bis 2008 verlängert.

Dank der Vertragsverlängerung konnte Jürgen E. Schrempp fortfahren, das Geld seiner Aktionäre zu vernichten. Als er im Juni 2004 vom *manager magazin* zur Lage des Gesamtkonzerns und zu seinem weiteren Vorgehen beim maroden Allianz-Partner Mitsubishi Motors befragt wurde, antwortete er: »Wenn ich einen Fluss durchschwimme – das Wasser ist kalt, mit Eisschollen drauf – und ich habe drei Viertel der Strecke hinter mir, dann schwimme ich doch nicht zurück.« Schrempp währte das andere Ufer in erreichbarer Nähe: »Wir wollen ans Ziel kommen. Wir haben noch eine Strecke vor uns.« Er wolle, »dass man am Schluss sagt: Der Plan ist aufgegangen«. Außerdem hätte er »den Vertrag nicht unterschrieben, wenn ich nicht vorgehabt hätte, ihn zu erfüllen«.

\*

Selten schien eine Frage bei DaimlerChrysler so klar geregelt zu sein wie die nach dem nächsten Vorstandsvorsitzenden. Im April 2004 erledigte sich die Frage nach dem Kronprinzen – Zetsche oder Cordes – wie von selbst. Denn im Büro von Chrysler-Chef Dieter Zetsche fand das Treffen von Daimler-Vorsitzenden statt, die sich gegen Schrempps Milliardengrab Mitsubishi wandten. Mit von der Partie waren Jürgen Hubbert, Wolfgang Bernhard, Bodo Uebber und Thomas Weber. Danach schien die Nachfolgefrage geregelt: Nur Mercedes-Vorstand Cordes hatte Schrempp vasallengleich die Treue gehalten. Zum Schluss waren Eckhard Cordes und Rüdiger Grube die letzten Mohikaner auf Schrempps Seite, die für weitere Milliardenzuschüsse für Mitsubishi Motors plädierten – der Dank des Vorstandsvorsitzenden konnte ihnen gewiss sein.

Es hat den Anschein, dass Schrempp die Niederlage im Mitsubishi-Konflikt seinem Ziehsohn Zetsche nicht verzeihen konnte.

Die Fronten waren also klar, und das einzig Spannende war die Frage, ob Schrempp schon im Jahr 2007 den Chefposten im Aufsichtsrat beanspruchen würde, wenn der Vertrag seines Förderers Kopper auslief. In dieser Funktion wäre es Schrempp ein Leichtes gewesen, die Zerschlagung dessen zu verhindern, was von seiner Welt AG noch übrig war.

Die Machtverhältnisse bei DaimlerChrysler waren Teil eines längst überholten Systems namens Deutschland AG, in dem die Großkonzerne durch ein Geflecht gegenseitiger Verbindlichkeiten von einzelnen mächtigen Managern und Aufsichtsräten beherrscht wurden. Durch Ämterpatronage, vor allem bei der Vergabe von Aufsichtsratsmandaten, kam es zu einer Vielzahl von Interessenkollisionen. Trotz der sich türmenden Probleme hielt Aufsichtsratschef Kopper seinem Vorstandsvorsitzenden Schrempp über Jahre hinweg den Rücken frei, und die Deutsche Bank machte derweil gute Geschäfte mit DaimlerChrysler. So lautete die entscheidende Frage im Sommer 2004 nicht: Wann tritt endlich das



Duo Schrempp-Kopper, ab und wann endet die Deutschland AG auch bei DaimlerChrysler? Vielmehr wurde allseits gefragt: Wann wird Schrempp den Vorstands- mit dem Aufsichtsratsessel tauschen?

So konnte das Daimler-Desaster ein weiteres Jahr lang seinen Lauf nehmen. Erfreulich verlief die Entwicklung im Nutzfahrzeugbereich, die Lage bei der Chrysler Group hatte sich halbwegs stabilisiert. Zugleich jedoch mussten Hunderttausende von Mercedes-Fahrzeugen wegen Qualitätsmängeln in die Werkstätten zurückbeordert werden, beim Smart wurden Millionen von Euro in Restrukturierungsmaßnahmen gesteckt, die Verkäufe der A-, E-, M- und G-Klasse brachen ein, der Maybach zierte die Showrooms. Die Daimler-Absätze in Deutschland, in der Europäischen Union und den USA minderten sich 2004 mehr und mehr. Bezüglich der DaimlerChrysler AG hatte man sich bereits derart an Negativnachrichten gewöhnt, dass die erste gute Nachricht seit langer Zeit im Sommerloch 2005 für viele völlig überraschend kam.

\*

»Diese Entscheidung und die überraschende Ankündigung waren – darauf bin ich sehr stolz – ein Meisterstück der Kommunikation.«  
*Jürgen E. Schrempp am 1. August 2005*

## Das Kommunikations-Desaster

28. Juli 2005. In einer ersten Ad-hoc-Meldung um 9.59 Uhr versuchte der Konzern die mittelpträgliche Gesamtlage positiv zu verkaufen. So hatte DaimlerChrysler im zweiten Quartal 2005 lediglich einen Operating Profit von 1,7 Milliarden Euro erwirtschaftet gegenüber 2,1 Milliarden im gleichen Zeitraum des Vorjahres. Dieses Ergebnis läge »deutlich über den Erwartungen der Analys-

ten«, ließ der Konzern verlautbaren. Gleichzeitig musste man allerdings eingestehen, dass insbesondere die Neuausrichtung des Smart kräftig Geld gekostet und der Umsatz selbst ohne diese Aufwendungen unter dem des Vorjahres gelegen hatte. Immerhin konnte DaimlerChrysler seinen Autoabsatz gegenüber dem zweiten Quartal des Vorjahres weltweit um 4 Prozent auf 1,3 Millionen Fahrzeuge steigern. Erfreulich war die wenn auch nur leichte Steigerung der Beschäftigtenzahl zum 30. Juni 2005 auf weltweit 388 758 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Medien, die Öffentlichkeit, die Daimler-Beschäftigten und – allen voran – die Aktionärinnen und Aktionäre aber beschäftigte an diesem Tag nur ein Thema: das der zweiten Ad-hoc-Mitteilung.

Die Nachrichten, die die DaimlerChrysler AG um 10.32 Uhr verbreitete, sorgten weltweit für Aufsehen, denn bei der Aufsichtsratssitzung vom selben Tag waren folgenschwere Personalentscheidungen getroffen worden: »Prof. Jürgen E. Schrempp (60) scheidet zum 31. Dezember 2005 aus dem Unternehmen aus. Dr. Dieter Zetsche (52) ab 1. Januar 2006 neuer Vorstandsvorsitzender. Thomas W. LaSorda (51) ab 1. Januar 2006 Leiter des Geschäftsfeldes Chrysler Group. Eric Ridenour (47) ab 1. Januar 2006 neuer COO (Chief Operating Officer) der Chrysler Group«, lauteten die Schlagzeilen. Nach 44 Berufsjahren würde Daimler-Chef Schrempp, dessen Vertrag eigentlich noch bis April 2008 lief, zum Jahresende vorzeitig aus dem Amt scheiden. »Diese Jahre waren geprägt durch leitende Funktionen in den USA, Südafrika und Deutschland sowie 17 Jahre Vorstandsvorsitz, von 1988 bis 1995 bei der Daimler-Benz Aerospace (Dasa) und seit 1995 bei der Daimler-Benz AG beziehungsweise der DaimlerChrysler AG.« So lautete die nüchterne Meldung, die jedes Wort des Dankes vermischen ließ.

Dr. Dieter Zetsche wurde für die Dauer von fünf Jahren zum neuen Vorstandsvorsitzenden bestellt. Dass der gebürtige Kanadier Tom LaSorda, als bisheriger Chief Operating Officer für das

Tagesgeschäft verantwortlich, mit Jahresende die Leitung des Geschäftsfelds Chrysler Group übernehmen sollte, war keine Überraschung. Eric Ridenour wurde als sein Nachfolger für die Dauer von drei Jahren zum Vorstandsmitglied bestellt.

\*

### **Eine Ad-hoc-Meldung, die keine war**

Samstag, 16. Juli 2005. Begleitet von meiner Frau Eva sowie von Paul Russmann und dessen Begleiterin war ich auf der A61 unterwegs. Bei der Ausfahrt Gau-Bickelheim verließen wir die Autobahn und fuhren in Richtung Wöllstein. Gegen 13 Uhr erreichte uns auf Handy ein Anruf des Neudenauser Spediteurs Gerhard Schweinle, den meine Frau entgegennahm.

»Eine äußerst wichtige Mitteilung«, meinte Schweinle. Ich fuhr rechts ran und übernahm das Telefonat. Guter Dinge erklärte Schweinle: »Herr Schrempp wird in naher Zukunft seinen Rücktritt bekannt geben.« Angesichts der knappen Zeit vereinbarten wir ein zweites Telefonat für Sonntagabend.

Kurz darauf erreichten wir den »Kulturhof Eckelsheim« in dem gleichnamigen Ort in Rheinhessen. An diesem Samstagmittag feierten Angela Übele und Alexander Dauensteiner in der nahe gelegenen Kirche ihre Hochzeit. Dauensteiner ist wie Paul Russmann, Beate Winkler-Pedernera, Holger Rothbauer und Jürgen Grässlin Sprecher der Kritischen Daimler-Aktionäre, die sich hier mit Familienmitgliedern versammelt hatten. Erfreut ob der frohen Kunde der Schremppschen Rücktrittsambitionen prostete man sich im Kreis der Kritischen AktionärInnen mit einem Gläschen Sekt zu.

Bei dem vereinbarten Anruf am Sonntagabend berichtete Schweinle unter anderem Folgendes: »An mich ist aus dem Konzern massiv das Gerücht herangetragen worden, dass Schrempp zurücktreten wird. Nach all dem, was mir angetan worden ist, möchte ich das nicht der Stuttgarter Staatsanwaltschaft mitteilen, deshalb melde ich mich bei Ihnen als Journalist. Mich hat man angerufen und mir mitgeteilt: »Wir sind gottfroh, dass der VW-Skandal passiert ist, das lenkt von DaimlerChrysler ab. Konzernchef Schrempp hat sich eingemauert, keiner weiß, was er im Moment tut. Cordes leitet die Geschäfte. Jürgen Schrempp wird in Kürze zurücktreten. Er ist nicht zu halten.«<<

Weitere Anrufe folgten, in denen genauere Informationen zum Schrempp-Rücktritt, zu der dramatischen Situation in der Daimler-Führungsebene sowie Hinweise auf mögliche Insidergeschäfte bei Aktienverkäufen mitgeteilt wurden.

Am 4. August 2005 wandte sich die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) an mich und bat um Informationen wegen des Verbots von Insidergeschäften nach § 14 und der Ad-hoc-Publizitätspflicht nach § 15 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG). In einem ausführlichen Schreiben vom 12. August 2005 legte ich daraufhin dar, wie ich am 16. Juli 2005 und in den Tagen danach über den bevorstehenden Rücktritt des Daimler-Vorsitzenden informiert worden war. Meinen Informanten nannte ich zu diesem Zeitpunkt noch nicht, obwohl Gerhard Schweinle ausdrücklich erklärt hatte, gegebenenfalls als Zeuge bereitzustehen.

\*

Eine Ad-hoc-Meldung, die um Tage, wenn nicht sogar um Wochen zu spät erfolgt, verdient weder diesen Namen noch

dürfte sie die rechtlichen Vorgaben erfüllen. Die fünf Sprecher der Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler (KADC) nutzten ihr Wissen um Schrempps anstehenden Rücktritt bei allseits prognostizierter Aktienkurssteigerung nicht aus. Weder erwarben sie selbst eine einzige DaimlerChrysler-Aktie noch haben sie über Dritte Aktien gekauft oder verkauft, noch leiteten sie diese Information an Dritte weiter, auch nicht an andere Gäste der Hochzeit. »Wir setzen auf Geschäfte mit ethischer Grundlage und auf verantwortungsvolles Handeln«, erklärte KADC-Sprecher Paul Russmann die Linie des Aktionärsverbands. »Deshalb machten wir unser Wissen auch erst nach Schrempps Rücktrittsankündigung publik.«

Klaus Köster, Leiter der Wirtschaftsredaktion der *Stuttgarter Nachrichten*, kommentierte: »Die Informationen, die er [Grässlin] der Börsenaufsicht zur Verfügung stellte, wurden von dieser offenbar als derart fundiert bewertet, dass sie diese zum Anlass für eine große Razzia nahm. Möglicherweise hat der große Goliath aus Stuttgart den widerspenstigen David aus dem Badischen gewaltig unterschätzt.«

Jürgen E. Schrempp trat ab und gab sich zufrieden. »Schon seit einiger Zeit« habe er mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden Hilmar Kopper wegen seines Rücktritts gesprochen, erklärte er im *Focus*-Interview kurz nach seiner Rücktrittsankündigung. Mit Kopper habe er besprochen, wie es im Unternehmen aussehe und wie sich der Konzern entwickle. »In einem dieser Gespräche haben wir dann festgestellt, dass Ende des Jahres der günstigste Zeitpunkt für einen Führungswechsel ist.« Im zweiten Quartal habe Daimler »die Märkte sehr positiv überrascht«, und »alle Geschäftsfelder bewegen sich in die richtige Richtung«.

Aus diesem Grund seien Kopper und er zu der Erkenntnis gekommen, »dass das jetzt eine gute Idee ist. Diese Entscheidung und die überraschende Ankündigung waren – darauf bin ich sehr stolz – ein Meisterstück der Kommunikation.« Denn auch »das Timing war exzellent. So etwas in solch einem großen Unternehmen bis zuletzt vertraulich zu behandeln ist nicht einfach.« Der Markt habe das aber honoriert. In einer Telefonkonferenz gab Schrempp ein entsprechendes Statement: »DaimlerChrysler ist auf einem guten Weg, und I'm a very happy man.«

\*

Glücklich waren an diesem Tag aber vor allem viele Daimler-Aktionäre, denn ob der Nachrichten aus dem Hause DaimlerChrysler schoss der Aktienkurs in die Höhe. Hatte er um 9.00 Uhr bei 36,50 Euro eröffnet, so setzte die DCX in den kommenden Stunden zum Höhenflug an, erreichte um 9.50 Uhr – also bereits kurz vor der ersten Ad-hoc-Meldung um 9.59 Uhr – den überraschenden Wert von 37,60 Euro und kletterte um 10.30 Uhr – zwei Minuten vor der zweiten Ad-hoc-Meldung – auf 38,75 Euro. Mit dem offiziellen Bekanntwerden des Schremppschen Rücktritts und Zetsches Nachfolge war um 10.40 Uhr bereits die 39-Euro-Marke geknackt, um 14.30 Uhr dann sogar die 40-Euro-Marke überschritten und kurz darauf der Tageshöhepunkt von 40,40 Euro erreicht. Mit anderen Worten: Wer sich um 9.00 Uhr mit DaimlerChrysler-Aktien eingedeckt und kurz nach 14.30 Uhr verkauft hatte, konnte an diesem Tag im Optimalfall einen Gewinn von 3,90 Euro pro Aktie erzielen – ein für die DCX sensationell hoher Wert und für Insider die Chance auf das Geschäft ihres Lebens.

Die Börse belohnte an diesem Tag nicht nur die halbwegs verträglichen Bilanzzahlen, sondern vor allem die Tatsache, dass Schrempp endlich den Weg freimachte. Mit der Nachricht seines Rücktritts zum Jahresende wurde die Hoffnung genährt, dass DaimlerChrysler zukünftig das Potenzial ausschöpfen konnte, das

in ihm steckte. »Anleger bejubeln Schrempps Abgang«, titelte die *Financial Times Deutschland* in ihrem Aufmacher tags darauf und lag damit im Trend der nationalen wie internationalen Presse.

\*

### Kein »Meisterstück der Kommunikation«

Schrempps Rücktrittsankündigung und die Entwicklung des Aktienkurses waren *der* Aufmacher in der nationalen wie internationalen Presse. Die Medien beurteilten Schrempps Amtszeit und seine Bilanz überwiegend kritisch.

#### *Auszüge aus der deutschen Presse:*

»Rückrufaktion bei Daimler« *die tageszeitung*

»Die Ankündigung, er werde zurücktreten, ließ den Kurs nach oben schnellen, wie es wohl keine seiner Taten in den zurückliegenden Jahren je geschafft hat.« *Frankfurter Allgemeine Zeitung*

»Der Mann, der von ganz unten kam, [...] ist an imperialer Überdehnung in Tateinheit mit Selbstherrlichkeit und Repression gescheitert.« *Freitag*

»Der Kapitalmarkt, den Schrempp einstmals zur entscheidenden Messlatte seines Erfolges machen wollte, fällt ein promptes und zugleich vernichtendes Urteil. Schrempps Rückzug löst eine Kursrallye aus. Höchststrafe für einen scheidenden Vorstandschef.« *Handelsblatt*

»Andererseits war die Ära Schrempp eine Zeit der beispiellosen Geldvernichtung. Kein Anlass, danke zu sagen.« *Mannheimer Morgen*

»Die Vision seiner Welt AG hat sich nicht erfüllt. Mit der Art seines Abgangs setzt er aber noch einmal Maßstäbe.« *Stuttgarter Nachrichten*

»Schrempp geht, die Börse jubelt.« – »Der Leitwolf schleicht davon.« *Süddeutsche Zeitung*

»Dass er im Jahr 2008 als strahlender Sieger Daimler verlassen werde, glaubte nach der massiven Kritik auf der vergangenen Hauptversammlung selbst er nicht mehr. Verborgen geblieben war ihm nicht, dass zuletzt auch viele Topmanager auf den Führungsetagen der deutschen Dax-Unternehmen auf Distanz zu ihm gegangen waren.« *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*

»Er hat das Unternehmen schlecht geführt. Punkt.« *Welt am Sonntag*

*Auszüge aus der internationalen Presse:*

»Bei DaimlerChrysler herrscht Erleichterung über die Wachablösung. Schrempp war bei den Aktionären alles andere als populär.« *Cinco Dias* (Spanien)

»Krach bei Daimler. Der Rückzug Schrempps überrascht nicht angesichts der Tatsache, dass seine Führung seit langer Zeit in der Kritik steht.« *Corriere della Sera* (Italien)



»Es war ihm nicht gelungen, die versprochenen enormen Gewinne zu liefern.« *Detroit News* (USA)

»Schrempp zieht die Konsequenz aus den Rückschlägen, die er mit seinem Projekt der weltweiten Expansion erlitt.« *El Mundo* (Spanien)

»Der ›Rambo der Nation‹, wie ihn die deutsche Presse genannt hat, scheint vor allem für die serienweisen Misserfolge seines Konzerns und das Scheitern seiner Strategie zu bezahlen.« *Le Figaro* (Frankreich)

»Jürgen Schrempp, einst ›Rambo der Nation‹ genannt, verlässt ruhmlos den Vorsitz des Autobauers DaimlerChrysler mit einer blassen Bilanz seiner internationalen Strategie.« *Le Nouvel Observateur* (Frankreich)

»DaimlerChrysler-Chef Jürgen Schrempp zum Ausgang geschoben.« *Les Echos* (Frankreich)

»DaimlerChrysler schaltet Schrempp ab.« *Libération* (Frankreich)

»Da das Geschäft fortdauernd schwach lief und sich Fehler wie die Kooperation mit Mitsubishi Motors häuften, kamen Rücktrittsforderungen von Aktionärsseite auf.« *Nihon Keizai Shimbun* (Japan)

»DaimlerChrysler-Aktien steigen, nachdem der Chef sich zum Rücktritt bereit erklärt.« *The Times* (England)

»Schlag für Deutschland-AG durch Schrempps vorzeitigen Abschied.« *Wall Street Journal Europe* (Belgien)

Am treffendsten brachte die *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* das Problem auf den Punkt: »Tatsächlich aber zeichnet sich die zehnjährige Ära Schrempp dadurch aus, dass ansonsten kaum ein Versprechen wahr wurde.«

Zusammenstellung: Autor und *Stuttgarter Nachrichten* vom 30. 07. 2005

Was tun, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist und nicht schwimmen kann? Hilmar Kopper gab sich in den Tagen nach Schrempps Rücktrittsverlautbarung tief geknickt. Das Fehlen jeglichen Dankeswortes an Jürgen E. Schrempp in der Ad-hoc-Meldung zu den Personalangelegenheiten sei »eine Panne« gewesen, startete der Aufsichtsratschef einen Rettungsversuch. Bei der Panne gepennt aber haben viele: Schrempp, der den an ihn gerichteten Dank nicht selbst formulieren wollte, was noch nachvollziehbar sein mochte. Kopper, der oberste Kontrolleur, der die wichtigste Meldung seit Jahren vor der Freigabe offensichtlich entweder nicht oder nicht sorgfältig genug gegengelesen hatte. Kommunikationschef Hartmut Schick, der sein Geld mit der optimalen Außendarstellung des Unternehmens verdiente.

So blieb Kopper nur das Eingeständnis einer Kommunikationskatastrophe: »Ich bin todunglücklich.«

\*

»Schrempp geht, die Börse jubelt.«  
*Kommentar der Süddeutschen Zeitung*

## Die Deutsche Bank – Profiteur von Schrempps Rücktritt

Die Deutsche Bank, bis dato größter Anteilseigner der DaimlerChrysler AG, nutzte die Gunst der Stunde. Nach der Ad-hoc-Meldung um 10.32 Uhr startete das Frankfurter Bankhaus einen Rundbrief bei institutionellen Anlegern, Versicherungen, Investment- und Pensionsfonds, um Abnehmer für ein Aktienpaket zu finden. Gegen 17.00 Uhr hatte sie 35 Millionen Aktien zu einem Preis von 39,50 Euro abgestoßen. Damit profitierte die Deutsche Bank mit einer gegenüber dem Eröffnungskurs rund achtprozentigen Kurssteigerung vom Schrempp-Rücktrittsbonus und konnte knapp 1,4 Milliarden Euro plazieren.

Auf diesen Tag hatten die Banker lange warten müssen, denn der Verkauf der DaimlerChrysler-Aktien rechnete sich für sie erst ab einer Notierung von 38,50 Euro. Erst bei diesem Kurswert lag der Verkaufsgewinn über dem nach Bilanzierungsvorschriften zu buchenden Steueraufwand.

Nach dem Kurssprung des Tages kam der Verkaufscoup nicht überraschend, denn bereits in den Neunziger Jahren hatte die Deutsche Bank ihre Daimler-Beteiligung massiv reduziert. 1995, als Jürgen E. Schrempp mit Hilmar Koppers Rückendeckung zum Vorstandsvorsitzenden der Daimler-Benz AG berufen worden war, hielt die Deutsche Bank noch eine 24,4-prozentige Beteiligung am größten deutschen Industriekonzern, was einem Marktwert von 9 63 000 000 DM entsprach. Zum 31. Dezember 1998, dem Jahr, als Daimler-Benz die Chrysler Corporation übernommen hatte, lag der Kapitalanteil der Deutschen Bank an DaimlerChrysler nur noch bei 12 Prozent, was angesichts des gestiegenen Aktienkurses einen beachtlichen Marktwert von 19 732 000 000 Euro bedeutete.

Im Geschäftsjahr 2004 hatten die Frankfurter Banker ihr Portfolio an überwiegend deutschen börsennotierten Unternehmen »planmäßig« weiter abgebaut. So wurden 2004 die Beteiligungen an der Fresenius AG sowie an der Motor-Columbus AG vollständig verkauft, die an der Deutz AG von 10,5 auf 4,5 Prozent und die an der DaimlerChrysler AG von 11,8 auf 10,4 Prozent reduziert. Ende 2004 hielt das Frankfurter Bankunternehmen mit DaimlerChrysler (10,4 Prozent), der Allianz AG (2,5 Prozent) und der Linde AG (10 Prozent) lediglich noch drei größere Industriebeteiligungen. Mit der Transaktion vom 28. Juli 2005 sank der Anteil der Deutschen Bank an DaimlerChrysler von 10,4 auf 6,9 Prozent, womit das Emirat Kuwait zum größten Anteilseigner avancierte.

\*

Der voluminöse Aktiendeal der Deutschen Bank lenkte den Blick in diesen Tagen verstärkt auf das Frankfurter Bankhaus. In den ersten Stunden nach der Nachricht vom vorzeitigen Schrempp-Rücktritt fragte die Fachwelt nach dem eigentlichen Grund des Geschehens, schließlich hatte Schrempp noch im Vorjahr behauptet, er »hätte den Vertrag nicht unterschrieben, wenn ich nicht vorgehabt hätte, ihn zu erfüllen«.

Schrempp selbst schwieg sich über die Hintergründe seines Rücktritts aus. Die Konzernführung war offensichtlich nervös und schickte einen Anwalt los, als die Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler (KADC) mutmaßten, was Schrempps Rücktritt letztlich veranlasst hatte.

\*

»Nein, ich wusste das schon ein paar Tage.«  
*Jürgen Grässlin am 28. Juli 2005 über Schrempps Rücktrittspläne*

### Die juristische Keule des Konzerns

Am Abend des 28. Juli 2005, dem Tag der Rücktrittsankündigung von Jürgen E. Schrempp, gab ich in der *Landesschau* des Südwestrundfunks (SWR 3) ein Liveinterview. Am nächsten Tag erhielt ich ein Schreiben eines Berliner Rechtsanwalts, der erklärte, er vertrete die DaimlerChrysler AG und Jürgen E. Schrempp. Mit meinen Äußerungen in der SWR-Sendung hätte ich zahlreiche wahrheitswidrige Tatsachenbehauptungen über den Konzern und/oder Herrn Schrempp aufgestellt, monierte der Anwalt, wodurch die Persönlichkeitsrechte des Unternehmens und von Herrn Schrempp verletzt würden.

Unter Androhung einer Vertragsstrafe für den Fall der Zuwiderhandlung forderte der Anwalt mich auf, in Bezug auf den Rücktritt von Herrn Schrempp folgende Äußerungen nicht zu verbreiten:

- Seit dem 16. Juli 2005, also zwölf Tage vor der »Ad-hoc-Meldung« des Unternehmens, von der bevorstehenden Rücktrittsankündigung des Vorsitzenden gewusst zu haben.
- Die Bewertung der näheren Umstände, die den Rücktritt von Jürgen E. Schrempp begleiteten.
- Die Bewertung der Geschäftspraktiken des Vorstandsvorsitzenden.

Da derlei Aussagen kreditgefährdend seien, sollte ich freiwillig die Unterlassungserklärung – die dem Schreiben des An-

walts im Übrigen nicht beilag – abgeben, ansonsten müsse man gegen mich eine einstweilige Verfügung beantragen.

Drei Tage danach traf die zweite Aufforderung zur Abgabe einer Unterlassungserklärung ein. Ich hatte im Interview mit dem Deutschlandfunk, das zudem von der Wochenzeitung *Die Zeit* ins Internet gestellt worden war, behauptet: Schrempp »musste jetzt gehen, und das ist natürlich noch halbwegs ein guter Abgang, denn die ganzen Bilanzzahlen, die wir gestern gehört haben, sind meines Erachtens geschönt, und im Herbst wird das große Desaster ausbrechen«. Namens der DaimlerChrysler AG verlangte der Schrempp-Anwalt eine weitere Unterlassungserklärung, denn auch dies sei eine schwer kreditgefährdende Falschbehauptung.

Die dritte Aufforderung zur Abgabe einer Unterlassungserklärung erreichte mich in einem Schreiben vom 8. August 2005. Darin wurde gefordert, die folgende Aussage nicht länger zu verbreiten, wie sie in einem Bericht des *Stern* publiziert worden war: »Zeitweilig, behauptet Konzern-Kenner Grässlin, soll gut ein Fünftel der produzierten Mercedes-Fahrzeuge über Graumarkthändler verkauft worden sein.« Im Namen der DaimlerChrysler AG wies der Anwalt mich darauf hin, ich könne mich schadensersatzpflichtig machen. Neben einigen vermeintlichen Ratschlägen wurde mir die baldige Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen angedroht.

Die mündliche Verhandlung im aus dem ersten Unterlassungsbegehren resultierenden Verfahren Schrempp und DaimlerChrysler gegen mich fand am 19. Januar 2007 vor dem Hamburger Landgericht statt – das Urteil bestätigte den Unterlassungsanspruch der DaimlerChrysler AG (Näheres siehe S. 350).

Der Tübinger Rechtsanwalt Holger Rothbauer, der meine

Vertretung übernommen hatte, meinte, die drei Unterlassungsbegehren verfolgten vornehmlich den Zweck, »mit der juristischen Keule den schärfsten Schrempp-Kritiker mundtot zu machen«. Rothbauer ließ den Konzern wissen, dass sein Mandant keine der drei Unterlassungserklärungen unterzeichnen werde.

Nicht nur die Kritischen AktionärInnen, auch eine Reihe von Tages- und Wochenzeitungen äußerten diesen oder einen ähnlichen Verdacht. So titelten die *Stuttgarter Nachrichten* am 30. Juli 2005, zwei Tage nach Schrempps Rücktrittsankündigung: »Schrempp war nicht Herr des Verfahrens.«

Die *Stuttgarter Zeitung* publizierte am gleichen Tag einen Bericht, in dem sie den Druck der Deutschen Bank auf den Daimler-Chefs analysierte. Die Begründung lieferte die *Stuttgarter Zeitung* gleich mit: »Die Deutsche Bank habe damit eine Kurssteigerung der Aktie erreichen wollen, um sich von ihrem Anteil an Daimler mit Gewinn trennen zu können, vermuten Insider.«

Die *Bild*-Zeitung mutmaßte: »Am Ende reichte es auch Daimler-Aufsichtsratschef Kopper, der seinen eigenen Vertrag bis 2007 erfüllen will. Eiskalt ließ er seinen Duzfreund fallen!«

Wenige Tage danach erklärte sich die Wochenzeitung *Freitag* Schrempps Rücktritt sogar mit einer kruden Mobbingtheorie: »Vermutlich haben die Vorstandskollegen die Fehlentscheidungen und die dunklen Seiten seines Führungsstils so umfassend dokumentiert, dass die Beweislast erdrückend wurde.« Für den Fall, dass sich Schrempp gewehrt hätte, »wäre wohl noch manche Leiche in seinem Keller ans Tageslicht gekommen«.

Welche Gründe für den vorzeitigen Abgang des DaimlerChrysler-Chefs letztlich ausschlaggebend waren, sei dahingestellt. Nahezu einig aber war sich die Presse in der Einschätzung der Fol-

gen des Rücktritts, der in den Medien tendenziell begrüßt wurde. »Schrempps Abgang hilft dem deutschen Standort«, titelte die *Welt am Sonntag* und brachte damit den Tenor vieler Kommentare auf den Punkt. Etwas Positives konnte auch die *Financial Times* Schrempps Rückzug abgewinnen. Süffisant stellte die renommierte Wirtschaftszeitung fest, dass immerhin »nicht alles zur gleichen Zeit schief lief«. Mit dieser Meinung stand das Blatt nicht allein.

\*

»Für den verständigen Anleger war es damit spätestens am 10.7.2005 ... hinreichend wahrscheinlich, dass Herr Schrempp zum Ende des Jahres zurücktreten würde.«

*Internes Schreiben der BaFin vom September 2005*

»Da selbst die BaFin davon ausgeht, dass die Insiderinformation nicht rechtzeitig gemeldet worden ist, sehen wir überwiegende Erfolgsaussichten im Schadensersatzprozess.«

*Klaus Rotter, Rechtsanwalt, in seiner Schadensersatzklage gegen den Vorstand der DaimlerChrysler AG im Januar 2007*

## Insidergeschäften Tür und Tor geöffnet

Am 8. September 2005, sechs Wochen nachdem Jürgen Schrempp sich und andere mit seiner Rücktrittserklärung beglückt hatte, erhob der Münchner Rechtsanwalt Klaus Rotter Klage »wegen Schadensersatz« gegen die DaimlerChrysler AG, vertreten durch die Vorstände Jürgen E. Schrempp, Günther Fleig, Dr. Rüdiger Grube, Thomas W. LaSorda, Andreas Renschler, Eric Ridenour, Thomas W. Sidlik, Bodo Uebber, Dr. Thomas Weber und Dr.



Dieter Zetsche. Einer seiner Mandanten, der Rotter um Klageerhebung gebeten hatte, hatte am 9. März 2005 DaimlerChrysler-Aktien zum Stückpreis von 35,15 Euro erworben. Einen ersten Teil des Aktienpakets verkaufte er mit Verlust am 16. Mai 2005 zum Stückpreis von 31,85 Euro, nachdem der Kurs der DCX weiter gefallen war. Am Morgen des 28. Juli verkaufte er um 9.00 Uhr den zweiten Teil seines Daimler-Aktienpakets zum Stückpreis von 36,50 Euro mit leichtem Gewinn gegenüber dem vormaligen Einkaufspreis.

Der Aktionär konnte nicht wissen, dass die DaimlerChrysler-Aktie just an diesem Donnerstag zum Höhenflug ansetzen sollte. Um 10.32 Uhr veröffentlichte DaimlerChrysler über die Deutsche Gesellschaft für Ad-hoc-Publizität mbH eine Ad-hoc-Meldung mit der Nachricht über Schrempps Rücktritt und die Nachfolgeregelung zum Jahresende. Nicht zuletzt angesichts der allseits frohen Erwartungen stieg der Aktienkurs in den kommenden Tagen weiter, überschritt am 1. August die 40-Euro-Marke, erreichte zwischenzeitlich einen Spitzenwert von 42,95 Euro und pendelte sich später bei einem Wert um 42 Euro ein.

\*

In seiner Klage gegen die DaimlerChrysler AG führte Rotter an, dass das Ausscheiden Schrempps zum 31. Dezember 2005 »nicht nur bereits einige Stunden vor Veröffentlichung der Ad-hoc-Mitteilung am 28. Juli 2005, was im vorliegenden Fall bereits ausreichen würde, sondern bereits Wochen vorher bekannt war«. Rotter verwies zudem auf die Ermittlungen der Staatsanwaltschaft Stuttgart und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).

Dafür, dass der Aktienkurs seit Jahren so belastet war, machte der Münchner Rechtsanwalt das »Missmanagement des Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp« verantwortlich, führte in seiner Klageschrift aber auch die Rolle der Deutschen Bank und

des Aufsichtsratsvorsitzenden Hilmar Kopper aus. Die Deutsche Bank »wollte sich bereits seit geraumer Zeit von ihrem Aktienpaket der Beklagten« – also der DaimlerChrysler AG – »trennen. Auf Grund des dauerhaft schlechten Kursniveaus, was auf die Versäumnisse und Fehler der Unternehmensführung zurückgeführt wurde, war ihr dies allerdings nicht möglich«, schrieb Rotter. Schrempps Vertragsverlängerung bis 2008 sei »sowohl für institutionelle als auch private Anleger eine Hiobsbotschaft« gewesen, »die sich demzufolge auch außerordentlich belastend auf den Kurs auswirkte«. Trotz seines erst kürzlich verlängerten Vertrages »erklärte die Beklagte völlig überraschend« in der Ad-hoc-Mitteilung, dass Schrempp sein Amt niederlegen und den Konzern verlassen werde, was eine beträchtliche Kurssteigerung der DCX bewirkt habe.

Rotter zufolge soll die Nachricht für manche allerdings gar nicht so überraschend gekommen sein. Seinen Vorwurf begründet er mit der »Kenntnis von Insidern bereits seit mindestens Mai 2005«. So sei wesentlich, »dass diese äußerst kursrelevante Mitteilung, der Wechsel an der Vorstandsspitze der Beklagten bis zum Jahresende 2005, Konzerninsidern, also den verantwortlichen Vorständen und Aufsichtsräten, bereits Wochen vor der Bekanntgabe, also Wochen vor dem 28. 07. 2005, bekannt war«. Rotters Schlussfolgerung: »Die Ad-hoc-Meldung vom 28. 07. 2005 war somit verspätet.«

Im Folgenden wies der Rechtsanwalt auf das Interview hin, das Schrempp dem Magazin *Focus* gegeben hatte und das am 1. August 2005 veröffentlicht worden war. Darin hatte Schrempp gesagt, dass er über seine Rücktrittsgedanken »schon seit einiger Zeit mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden Hilmar Kopper gesprochen« habe: »In einem dieser Gespräche haben wir dann festgestellt, dass Ende des Jahres der günstigste Zeitpunkt für einen Führungswechsel ist.« Gleichzeitig hatte Schrempp eingestanden: »So etwas in solch einem großen Unternehmen bis zuletzt vertraulich zu behandeln ist nicht einfach.«

Weiter führte Rotter in seiner Klageschrift aus: »Auch die Staatsanwaltschaft Stuttgart geht davon aus, dass bereits mindestens fünf Wochen vor der Ad-hoc-Meldung« der Abtritt des Vorstandsvorsitzenden festgestanden habe.

Zu guter Letzt bezog sich Rotter auf die Informationen der Kritischen AktionärInnen: »Ferner hat auch der Sprecher des Verbands kritischer Daimler-Aktionäre, Herr Jürgen Grässlin, in den Medien, gegenüber der Staatsanwaltschaft Stuttgart und gegenüber der BaFin versichert, er habe bereits 12 Tage vor der offiziellen Meldung vom 28. 07. 2005, also am 16. 07. 2005, Informationen über den Führungswechsel und den Rückzug von Jürgen Schrempp aus dem Vorstand – aus dem unmittelbaren Umfeld von Herrn Schrempp – erhalten.«

\*

#### Wie ein Aufklärer zum Täter gemacht wurde (1)

»Das war keine Entscheidung über Nacht. Wir wurden von der Kursentwicklung selbst überrascht.«

*Josef Ackermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank,  
im September 2005*

Die Staatsanwaltschaft Stuttgart schlug mit aller Härte zu. Am 1. September 2005 durchsuchte sie Wohnräume und Arbeitsplätze »von vier Beschuldigten, darunter zwei Mitarbeiter der DaimlerChrysler AG«.

Zum Dank für die Unterstützung der Ermittlungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht erhielt auch ich Besuch. Um 9 Uhr an diesem 1. September stellte sich ein Kripobeamter an meiner Haustür vor. Er brachte einen

Staatsanwalt, eine Stuttgarter Kriminalbeamtin und zwei Freiburger Kriminalbeamte sowie einen Vertreter der BaFin mit, die mich eineinhalb Stunden lang vernahmen. Mit der Hausdurchsuchung sollten »sämtliche Unterlagen und sonstige Aufzeichnungen« sichergestellt werden, die Hinweise darüber geben, »wer ggf. von der [...] Insiderinformation wann Kenntnis erlangt und diese an Dritte, insbesondere den Mitbeschuldigten Jürgen Grässlin [...] weitergegeben hat«. Zur Aufklärung dieser Frage nannte ich den Ermittlungsbeamten Gerhard Schweinle als Informanten, der mir gegenüber ausdrücklich erklärt hatte, er stünde als Zeuge zur Verfügung, und informierte sie darüber, was mir über die Geschehnisse bei DaimlerChrysler berichtet worden war.

Spätestens jetzt hätten die Überraschungsgäste wieder gehen können. Stattdessen erhielten die Ermittlungsbeamten in Telefonaten mit Stuttgart die Anweisung, meine beiden Computer zu beschlagnahmen, um sämtliche Daten zu kopieren. Darunter befand sich auch das Manuskript dieses Buches, das bereits einige Textpassagen über die fragwürdige Vorgehensweise der Stuttgarter Staatsanwaltschaft im Fall Schweinle enthielt.

So war aus einem BaFin-Informanten ein Beschuldigter geworden: »Bezüglich des Beschuldigten Jürgen Grässlin besteht der Verdacht, dieser habe am 16. 07. 2005 Kenntnis von der vorerwähnten Insiderinformation entweder als Journalist berechtigt oder als Dritter unberechtigt durch Mitteilung durch den derzeit noch nicht bekannten Primärs insider erlangt.« Des Weiteren bestehe der Verdacht, so der Durchsuchungsbeschluss, »der Beschuldigte Jürgen Grässlin habe diese Information am 16. 07. 2005 und später unberechtigt an Dritte weitergegeben«.

Über Letzteres hatte ich die Medien wie die BaFin längst

unterrichtet: Zusammen mit den anderen Sprechern der Kritischen AktionärInnen hatte ich auf Schrempps Rücktrittsankündigung angestoßen. Der Vorwurf, ich hätte »befugt oder unbefugt« Insiderinformationen weitergegeben und damit das Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) verletzt, war jedoch absurd. Wie bereits öffentlich erklärt, hatte ich meinen Aktienbestand von je einer einzigen Daimler-, EADS-, VW- und Deutsche-Bank-Aktie nicht aufgestockt. Auch Dritten hatte ich keinen Hinweis gegeben, dies zu tun.

Im Ermittlungsfieber durchsuchte die Stuttgarter Staatsanwaltschaft gleich noch die Geschäftsstelle des gemeinnützigen Vereins »Ohne Rüstung Leben«, postalische Adresse der Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler (KADC), sowie die Privatwohnung von Paul Russmann – wie ich einer der KADC-Sprecher. Unser Rechtsanwalt Holger Rothbauer verurteilte die Durchsuchung bei den Kritischen AktionärInnen als »völlig überzogen« und »rechtswidrig«. Was die Ermittlungen gegen mich betraf, erklärte Rothbauer: »Hier wird ein Aufklärer zum Täter gemacht.«

Am 10. März 2006 verfügte die Staatsanwaltschaft Stuttgart: Das Ermittlungsverfahren »wegen Verdachts der verbotenen Insiderermittlung wird gem. § 170 Abs. 2 StPO eingestellt«. Nach mehr als einem halben Jahr wurde damit das absurde strafrechtliche Ermittlungsverfahren endlich eingestellt.

Mit der Einstellungsverfügung aber ist das Verfahren noch immer nicht erledigt. »Zur Prüfung, ob eine Ordnungswidrigkeit der verbotenen Mitteilung durch Sekundärinsider« gemäß Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) vorliegt, ist das Verfahren an die BaFin als zuständige Bußgeldbehörde abgegeben worden, die ihrerseits über die Kosten des Verfahrens entscheiden soll. Im Januar 2007 – knapp eineinhalb Jahre

nach der Hausdurchsuchung – hat die BaFin das Bußgeldverfahren noch immer nicht eingestellt.

So geht eine staatliche Behörde mit einem Bürger um, der in aller Arglosigkeit die Ermittlungen dieser Behörde unterstützen wollte.

Für den Münchner Anwalt Klaus Rotter »steht somit fest, dass die relevante Tatsache, der Führungswechsel bei der Beklagten, sogar mehrere Tage beziehungsweise Wochen vor der Bekanntgabe am 28. 07. 2005 um 10.32 Uhr feststand«. Die Daimler Chrysler AG habe »die unverzügliche Veröffentlichung der Insiderinformation unterlassen«. Denn »bei rechtzeitiger Information der Marktteilnehmer durch unverzügliche Veröffentlichung der Insiderinformation durch die Beklagte hätte der Kläger seine Aktien zu einem Kurs verkauft, der mindestens € 42,69 betragen hätte«, so Rotter.

Rotters Mandant veräußerte seine Aktien in Unkenntnis der Schrempfschen Rücktrittsankündigung in zwei Paketen zu einem Kurs von 31,85 Euro und später für 36,50 Euro, hätte aber Tage danach 42,69 Euro pro Aktie erzielen können. Der »geltend gemachte Schadensersatzbetrag« machte aufgrund der Kursdifferenz laut Rotter bis zu 10,84 Euro pro Aktie aus. Nach § 37 b I Nr. 2 des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) sei DaimlerChrysler gegenüber seinem Mandanten »zum Ersatz des durch die Unterlassung der zwingend vorgeschriebenen unverzüglichen Veröffentlichung der Insiderinformation zum Schadensersatz verpflichtet. Die Beklagte ist daher antragsgemäß zu verurteilen.«

Dem kann der Tübinger Rechtsanwalt Holger Rothbauer nur beipflichten, denn »mit diesem Sachverhalt wären Insidergeschäften Tür und Tor geöffnet gewesen«. Letztlich sind die Folgen einer zu spät erfolgten Ad-hoc-Mitteilung für den Konzern gravierend: All die Daimler-Aktionärinnen und -Aktionäre, die ihre

Wertpapiere nachweislich zwischen dem 16. und dem 28. Juli 2005 abgestoßen haben, hätten einen wesentlich höheren Verkaufserlös erzielen können, wenn sie mit dem Verkauf ihrer Aktien bis zum frühen Nachmittag des 28. Juli oder gar bis ein paar Tage danach gewartet hätten.

Nach Paragraph 1 des neuen Kapitalanlegermustersverfahrensgesetzes stellte Rechtsanwalt Rotter einen so genannten Musterfeststellungsantrag, »da durch die unterlassene rechtzeitige Veröffentlichung eine Vielzahl von Aktionären getäuscht wurde«, wie es in der Begründung heißt. Das Verfahren vor dem Oberlandesgericht Stuttgart (OLG) könnte den Konzern teuer zu stehen kommen.

\*

**BaFin: »Insiderinformation ab dem 10. Juli 2005« –  
Die klärende Chronik des Schrempp-Rücktritts**

Am 2. September 2005 listete ein Schreiben im Namen der DaimlerChrysler AG die Chronologie des Schrempp-Rücktritts für das Verfahren Aktenzeichen 150 Js 63159/05/ge auf, das der Staatsanwaltschaft Stuttgart und in Kopie der BaFin zugeleitet wurde. Darin heißt es:

»Die folgenden Ausführungen geben das Wissen von Herrn Prof. Schrempp über die Abläufe im Vorfeld der Aufsichtsratssitzung am 28. Juli 2005 wieder. [...]

Wie von Herrn Professor Schrempp [...] erwähnt, hat er sich im Gefolge der Hauptversammlung der DaimlerChrysler AG am 6. April 2005 zunehmend mit dem Gedanken getragen, vor Ablauf seiner bis ins Jahr 2008 reichenden Bestellung aus dem Vorstand der DaimlerChrysler AG auszuscheiden. Seine Ehefrau Frau Lydia Schrempp, die als Leitende

Führungskraft der DaimlerChrysler AG mit der Leitung des Büros von Herrn Prof. Schrempp betraut ist, war selbstverständlich in diese Gedankengänge von Anfang an eingeweiht. Das gilt auch für Herrn Hartmut Schick, den Leiter der Öffentlichkeitsarbeit der DaimlerChrysler AG.

Am **17. Mai 2005** hat Herr Prof. Schrempp seine Überlegungen Herrn Kopper, dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates sowie des für Personalangelegenheiten des Vorstandes zuständigen Präsidialausschusses, vorgestellt und mit ihm diskutiert, ohne dass es zu einer Entscheidung gekommen wäre.

Am **1. Juni 2005** haben die Herren Kopper und Prof. Schrempp den Herren Wilson und Lanigan – beide sind Mitglieder des Aufsichtsrates der DaimlerChrysler AG – eröffnet, dass Herr Prof. Schrempp sich mit der Absicht trage, vorzeitig aus dem Vorstand auszuschcheiden, und um deren Meinung gebeten. Zu einer Entscheidung ist es dabei nicht gekommen.

Am Rande der Vorstandssitzung vom **15. Juni 2005** hat Herr Prof. Schrempp Herrn Dr. Zetsche von seinen Überlegungen in Kenntnis gesetzt.

Frau Schrempp hat am **6. Juli 2005** Frau Barkholz, Chefsekretärin von Herrn Prof. Schrempp, über dessen Überlegungen informiert.

Etwa ab **10. Juli 2005** haben Herr Schick, Frau Schrempp und Frau Barkholz an Entwürfen für eine Pressemitteilung, ein externes Statement und einen Mitarbeiterbrief sowie Briefe für Bekannte u. ä. gearbeitet. Ab 18. Juli 2005 hat Herr Schick zusammen mit Herrn Murray an der englischen Variante dieser Unterlagen gearbeitet.

Am **18. Juli 2005** haben Herr Prof. Schrempp und Herr Kopper in Anwesenheit von Herrn Schick sich darauf ver-



ständig, dem Aufsichtsrat in dessen für den 28. Juli 2005 anberaumten Sitzung das vorzeitige Ausscheiden von Herrn Prof. Schrempp aus dem Vorstand zum Ende des Jahres 2005 sowie Herrn Dr. Zetsche als Nachfolger im Vorstandsvorsitz vorzuschlagen. Herr Schick hat dies im Nachgang zu dem Treffen Herrn Dr. Zetsche mitgeteilt. [...]«

\*

»Spätestens am 10.7.2005 war die Entscheidung, der Zeuge Schrempp werde zum Ende des Jahres 2005 sein Vertragsverhältnis beenden, mit überwiegender Wahrscheinlichkeit gefallen«, so die BaFin in einem internen Gutachten vom 13. September 2005. Zu diesem Zeitpunkt hatte Jürgen E. Schrempp »nicht nur mit seiner Ehefrau, sondern auch mit dem Zeugen Kopper« sein Vorhaben besprochen, die Aufsichtsräte Wilson und Lanigan »hatten ihre Meinung zum Vorhaben geäußert«, zudem war »der ins Auge gefasste Nachfolger des Zeugen Schrempp, der Zeuge Dr. Zetsche« informiert. »Am 6.7.2005 informierte die Zeugin Lydia Schrempp, die Sekretärin des Zeugen Schrempp, die Zeugin Barkholz über das Vorhaben«, schreibt die BaFin weiter. »Diese begann am 10.7.2005 gemeinsam mit dem Beschuldigten Schick«, der damals im Verdacht stand, Insiderinformationen missbraucht zu haben, »die Entscheidung administrativ umzusetzen.« Sie entwarfen Presseerklärungen, verfassten Statements und Mitarbeiterbriefe. »Für den verständigen Anleger« sei es damit spätestens am 10. Juli 2005 »hinreichend wahrscheinlich« gewesen, dass Schrempp zum Jahresende zurücktreten würde, schließlich hatten zu diesem Zeitpunkt »die Umsetzungsarbeiten der Entscheidung« Schrempps begonnen.

»Spätestens seit dem 10.7.2005« habe folglich eine Insiderinformation gemäß Paragraph 13 des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) vorgelegen, stellt das BaFin-Gutachten fest.

Am 15. Februar 2007 urteilte das Oberlandesgericht Stuttgart, die Ad-hoc-Meldung sei rechtzeitig erfolgt: DaimlerChrysler habe erst nach der Aufsichtsratsentscheidung am 28. Juli 2005 über Schrempps Rücktritt informieren müssen. Klaus Rotter sieht die Aussichten für seinen Musterfeststellungsantrag dennoch positiv, da selbst die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht »davon ausgeht, dass die Insiderinformation nicht rechtzeitig gemeldet worden ist«. Wenn seine Prognose stimmt, dürfte der Bundesgerichtshof in ein bis zwei Jahren abschließend über den Fall befinden.

\*

### **Wie ein Aufklärer zum Täter gemacht wurde (2)**

Und wieder schlug die Staatsanwaltschaft Stuttgart mit aller Härte zu – diesmal gegen Gerhard Schweinle. Der hatte von einem Daimler-Beschäftigten die Namen von zwei Topmanagern erhalten und mir genannt, was nach Auffassung des Stuttgarter Gerichts Anlass genug war für eine Durchsuchung wegen des »Verdachts des Verstoßes gegen das Insiderhandelsverbot u. a.« Wahrscheinlich verfolgte die Stuttgarter Staatsanwaltschaft das ernsthafte Interesse, den Namen des Informanten im Konzern zu erfahren, der Gerhard Schweinle über mögliche Insidergeschäfte der beiden Topmanager unterrichtet hatte.

Als Schweinle mit seiner Frau Sigrid am 1. September gegen 18.30 Uhr von einer Tagestour in die neuen Bundesländer zurückkehrte, erwartete sie ein Schlachtfeld: »Bei uns sah es aus, als ob ein Panzer alles platt gewalzt hätte«, beschrieb Schweinle den Zustand seiner Wohn- und Geschäftsräume nach einer zweieinhalbstündigen Hausdurchsuchung durch zehn Ermittlungsbeamte. Beschlagnahmt wurden von den Heilbronner Kripobeamtinnen Computer und Laptop, Flipchart und Aufkleber, Presseberichte und Kalender, Glückwunschkarten und Glückwunschscheine. Um dem Beschuldigten auf die Schliche zu kommen, wurden Siphons der Waschbecken geöffnet, Kühlschränke aus- und wieder eingeräumt und die Asche aus dem Kamin herausgekehrt. Gerhard Schweinle reagierte gelassen: »Selbstverständlich hätte ich vor Gericht als Zeuge ausgesagt. Sollte mich die Staatsanwaltschaft jedoch zwingen wollen, den Namen meines Informanten zu nennen, dann gehe ich eben in Stammheim in Beugehaft. Die Räumlichkeiten kenne ich nach dem Fehlurteil der Stuttgarter Justiz bereits zur Genüge.«

\*

Während ich selbst, Russmann und Schweinle vom Besuch der Ermittlungsbehörden überrascht worden waren, war das bei den des Insiderhandels verdächtigen DaimlerChrysler-Managern nicht unbedingt der Fall, denn die *Stuttgarter Zeitung*, die über den anstehenden Besuch informierte, war bereits ab 23 Uhr des Vortags erhältlich. »Daimler-Insider im Visier der Justiz«, stand auf der Titelseite zu lesen. In einem weiteren Artikel führte die Zeitung aus, »man habe Hinweise von der BaFin erhalten und auf dieser Grundlage formelle Ermittlungen eingeleitet«. Mit anderen Worten: Die Mana-

ger hätten unter Umständen schon am Abend vorher wissen können, was auf sie zukam.

Den Zeitungsbericht bekam ich vom Stuttgarter Staatsanwalt ausgehändigt – nach erfolgter Hausdurchsuchung und Beschlagnahme, versteht sich.

\*

Weder Schweinle noch Russmann noch ich sind Insider, keiner von uns hat Insiderinformationen weitergegeben oder gar sein Wissen genutzt, um mit Daimler-Aktien vom Schrempp-Rücktritt zu profitieren. Was aber tat die Deutsche Bank? War sie über ihren früheren Vorstands- und Aufsichtsratschef Hilmar Kopper über den bevorstehenden Rücktritt informiert und konnte entsprechend disponieren? Immerhin hatte Schrempp mit dem DC-Aufsichtsratschef Kopper »schon seit einiger Zeit« über seinen geplanten Rücktritt gesprochen.

Am 7. September 2005 verkündete Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann: »Das war keine Entscheidung über Nacht. Wir wurden von der Kursentwicklung selbst überrascht.« Zumindest die erste Aussage traf zu. Der Aufsichtsrat der Großbank hatte wie zufällig am 28. Juli, dem Tag der Rücktrittsverkündigung, in London getagt und den Verkauf von Daimler-Aktien für den Nachmittag beschieden – also nicht über Nacht. Dadurch, dass die Deutsche Bank ihr milliardenschweres Aktienpaket erst am 28. Juli verkaufte, konnte sie einen Buchgewinn von rund 300 Millionen Euro vor Steuern erzielen.

Warum veranlasste die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) eigentlich keine Ermittlungen und damit Hausdurchsuchungen bei der Deutschen Bank oder

bei Hilmar Kopper oder Personen in seinem persönlichen Umfeld? Hätten sie alle nicht Insidergeschäfte tätigen können? Doch statt Koppers Privatwohnung wurden die Wohnungen des BaFin-Informanten und des Spediteurs Schweinle sowie die Geschäftsräume von »Ohne Rüstung Leben«, der Postanschrift der Kritischen AktionärInnen, durchsucht.

\*

»Das vorgeschlagene Aktienoptionsprogramm ist auch im Volumen erforderlich, damit DaimlerChrysler weiterhin für hochqualifizierte Führungskräfte attraktiv bleibt, und liegt deshalb im Interesse unserer Aktionäre.«

*Stellungnahme des DaimlerChrysler-Vorstands  
zu den Gegenanträgen der Hauptversammlung 2000*

## Aktienoptionen – das Selbstbereicherungsprogramm

Für fast alle Beobachter kam Schrempps Votum zugunsten von Dieter Zetsche als Nachfolger überraschend. Auch wenn sich Schrempp hinter dem Argument verschanzte, diese Entscheidung habe »der Aufsichtsrat getroffen«, gestand er doch ein, dass er »die Entscheidung für Herrn Zetsche voll mitgetragen« und den Chrysler-Chef »dem Aufsichtsrat empfohlen« hatte. Laut Schrempp war das eine Lösung, die »für das Unternehmen gut« war. Nicht so gut war sie für Eckhard Cordes, dessen sicher geglaubte Schrempp-Nachfolge quasi über Nacht wie ein Kartenhaus in sich zusammenfiel. Cordes soll erst am Vorabend der offiziellen Verkündung von der Entscheidung gegen ihn erfahren haben.

Eckhard Cordes reagierte schnell und konsequent: Der Merce-

des-Chef bat Hilmar Kopper um die Auflösung seines bis Dezember 2008 laufenden Vertrags. Am 29. Juli, nur einen Tag nachdem die Meldung des anstehenden Schrempp-Rücktritts um den Globus gegangen war, löste Cordes außerbörslich Aktienoptionen ein: Zu einem Ausübungspreis von 34,40 Euro erwarb der Mercedes-Chef 92 500 Aktien im Gesamtvolumen von 3 182 000 Euro, die er noch am gleichen Tag vor Börsenschluss zu einem Kurs von 39,58 Euro wieder abstieß. Das Verkaufsvolumen betrug 3 661 150 Euro, so dass Cordes allein mit diesem Optionsgeschäft innerhalb von Stunden einen Gewinn von 479 150 Euro erzielte.

Zusätzlich stand ihm noch ein so genannter Barausgleich zu, der sich aus der Differenz zwischen dem Referenzpreis zum Zeitpunkt des Optionszuspruchs und dem Ausübungspreis errechnete. Da die Daimler-Führungskräfte ihre Optionen zur Hälfte frühestens nach zwei Jahren ausüben durften, diente der Referenzpreis von 2003 als Grundlage. Dieser betrug im Jahr 2003 28,67 Euro, der Ausübungspreis am 29. Juli 2005 lag bei 34,40 Euro, so dass Cordes mit seinen 92 500 Aktien an diesem Tag eine weitere halbe Million Euro per »Barausgleich« aus der Konzernkasse zugesprochen erhielt. Alles in allem kassierte der Mercedes-Vorsitzende an einem einzigen Tag einen Gesamtgewinn von rund 950 000 Euro – eine Summe, für die ein Schichtarbeiter am Mercedes-Produktionsband bei einem Bruttolohn von durchschnittlich 3000 Euro mehr als 26 Jahre arbeiten müsste. So profitierte Cordes zumindest aus monetärer Sicht von der Schremppschen Rücktrittsankündigung. Da die Optionsgeschäfte zeitnah auf der Daimler-Chrysler-Homepage veröffentlicht werden, konnte alle Welt die Informationen kombinieren und das Signal des Noch-Mercedes-Chefs deuten: Ich, Eckhard Cordes, beende meine Tätigkeit bei der DaimlerChrysler AG.

Wenige Tage danach fand der Noch-Vorstandsvorsitzende Schrempp lobende Worte für den Noch-Mercedes-Chef Cordes. Cordes habe »seit Oktober vergangenen Jahres mit seiner neuen Mannschaft einen hervorragenden Job« geleistet. Angesichts der

aktuellen Zahlen zeige sich, dass die Wende bei einem operativen Ergebnis von 323 Millionen Euro im zweiten Quartal 2005 gelungen sei. In Cordes' Ohren müssen diese Worte wie Hohn geklungen haben.

\*

In den Jahren von 2002 bis 2004 hatte DaimlerChrysler seinen rund 6000 Topmanagern Optionen auf 92,4 Millionen Aktien erteilt. Unter der Voraussetzung, dass der Kurs des Wertpapiers bis zum Zeitpunkt der Ausübung um 20 Prozent gestiegen war, konnte jeweils eine Hälfte der Optionen nach zwei beziehungsweise nach drei Jahren eingetauscht werden. Lag der Referenzpreis der Aktien aus dem Jahr 2003 bei 28,67 Euro, so hatte die Ausübungshürde drei Jahre zuvor auf Grund des damals noch weit höheren Aktienkurses bei 74,76 Euro gelegen, was das Optionsgeschäft unmöglich machte.

Ganz anders in den Tagen nach der Schremppschen Rücktrittsankündigung: Dank des zeitweilig mehr als zehnpromtigen Sprungs der DCX und des zuvor erfolgten leichten Anstiegs wurde die Zwanzigprozenthürde genommen, und die ersten Führungskräfte schlugen zu. Zu den Profiteuren des Schrempp-Zuschlags zählte auch Smart-Chef Ulrich Walker, der sich gleich am 29. Juli seiner Aktienoptionen bediente. Durch den außerbörslichen Aktienerwerb und den anschließenden Verkauf in Frankfurt von 20 000 Wertpapieren sicherte er sich an einem Tag 112 800 Euro. Zuzüglich des Daimler-Barausgleichs verdiente Walker mit diesem Deal rund 225 000 Euro.

\*

## Aktioptionen (1):

### Selbstbereicherungsmentalität von Daimler-Bossen

#### *Directors' Dealings*

(Auszug aus der Homepage der DaimlerChrysler AG)

Mit dem Erlass des Anlegerschutzverbesserungsgesetzes wurden die Pflichten zur Meldung und Veröffentlichung von Wertpapiergeschäften bestimmter Personen mit Aktien und Finanzinstrumenten der DaimlerChrysler AG (sog. Directors' Dealings) erheblich verschärft:

Zum einen wurde der Kreis meldepflichtiger Personen deutlich erweitert. Neben den Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern sind nun zusätzlich Führungskräfte der DaimlerChrysler AG betroffen, die regelmäßig Zugang zu Insiderinformationen haben und zu wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen ermächtigt sind. Personen in enger Beziehung zu den vorgenannten Organmitgliedern und Führungskräften sind ebenfalls meldepflichtig. Neu ist, dass auch juristische Personen, sonstige Gesellschaften oder Einrichtungen, bei denen die vorgenannten Personen oder die zu ihnen in enger Beziehung stehenden Personen Leitungsaufgaben oder Kontrollfunktionen wahrnehmen, ihre Geschäfte mit Wertpapieren der DCAG melden müssen.

Darüber hinaus müssen nun Geschäfte bereits ab einem Transaktionsvolumen von EUR 5000 innerhalb eines Kalenderjahres gemeldet werden (bisher: EUR 25 000 innerhalb von 30 Kalendertagen). Die Ausnahme für Erwerbe auf arbeitsvertraglicher Grundlage oder als Vergütungsbestandteil (z. B. die Zuteilung und Ausübung von Stock Options oder der Erwerb von Mitarbeiteraktien) besteht nicht mehr.



*Transaktionen in 2005 (Auszug)*

Mitteilung über Geschäfte von Führungspersonen nach § 15a WpHG. Aufgeführt sind Transaktionen im Jahr 2005 mit Aktien der DaimlerChrysler AG / ISIN DE 000 710 000 0. Die Aktien sind auf den Namen lautende Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von 2,60. Emittentin ist die DaimlerChrysler AG, Epplestraße 225, 70546 Stuttgart.

<b>Datum</b>	<b>Name</b>	<b>Funktion</b>	<b>Art und Ort der Transaktion</b>	<b>Stückzahl</b>	<b>Kurs/Preis (Euro)</b>	<b>Gesamtvolumen (Euro)</b>
04.08.05	Thomas W. Sidlik	Vorstand	Erwerb von Aktien durch Ausübung von Optionen außerbörslich	25 000	34,40	860 000
04.08.05	Thomas W. Sidlik	Vorstand	Verkauf neuer Aktien Frankfurt	25 000	40,65	1 016 250
01.08.05	Thomas W. Sidlik	Vorstand	Erwerb von Aktien durch Ausübung von Optionen außerbörslich	50 000	34,40	1 720 000
01.08.05	Thomas W. Sidlik	Vorstand	Verkauf neuer Aktien Frankfurt	50 000	40,52	2 026 000
01.08.05	Harald Bölstler	Person mit Führungsaufgaben	Erwerb von Aktien durch Ausübung von Optionen außerbörslich	10 000	34,40	344 000
01.08.05	Harald Bölstler	Person mit Führungsaufgaben	Verkauf neuer Aktien Frankfurt	10 000	40,52	405 200

<b>Datum</b>	<b>Name</b>	<b>Funktion</b>	<b>Art und Ort der Transaktion</b>	<b>Stückzahl</b>	<b>Kurs/Preis (Euro)</b>	<b>Gesamtvolumen (Euro)</b>
29.07.05	Herbert Kauffmann	Person mit Führungsaufgaben	Erwerb von Aktien durch Ausübung von Optionen außerbörslich	20 000	34,40	688 000
29.07.05	Herbert Kauffmann	Person mit Führungsaufgaben	Verkauf neuer Aktien Frankfurt	20 000	39,63	792 600
29.07.05	Ulrich Walker	Person mit Führungsaufgaben	Verkauf neuer Aktien Frankfurt	20 000	34,40	688 000
29.07.05	Ulrich Walker	Person mit Führungsaufgaben	Verkauf neuer Aktien Frankfurt	20 000	40,04	800 800
29.07.05	Wolfgang Diez	Person mit Führungsaufgaben	Erwerb von Aktien durch Ausübung von Optionen außerbörslich	20 000	34,40	688 000
29.07.05	Wolfgang Diez	Person mit Führungsaufgaben	Verkauf neuer Aktien Frankfurt	20 000	40,20	804 000
29.07.05	Günter Egle	Person mit Führungsaufgaben	Erwerb von Aktien durch Ausübung von Optionen außerbörslich	15 000	34,40	516 000
29.07.05	Günter Egle	Person mit Führungsaufgaben	Verkauf neuer Aktien Frankfurt	15 000	39,80	597 000

Datum	Name	Funktion	Art und Ort der Transaktion	Stückzahl	Kurs/Preis (Euro)	Gesamtvolumen (Euro)
29.07.05	Dr. Eckhard Cordes	Vorstand	Erwerb von Aktien durch Ausübung von Optionen außerbörslich	92 500	34,40	3 182 000
29.07.05	Dr. Eckhard Cordes	Vorstand	Verkauf neuer Aktien Frankfurt	92 500	39,58	3 661 150
28.07.05	Robert G. Liberratore	Person mit Führungsaufgaben	Verkauf von Aktien New York	7000	\$ 48,11	366 790

Stand: 19. 08. 2005, 16.20 Uhr

Die Aktienoptionsgeschäfte der jeweils letzten Wochen können auf der Homepage der DaimlerChrysler AG eingesehen werden. Siehe hierzu: [www.daimlerchrysler.com](http://www.daimlerchrysler.com) > Deutsch > Konzernprofil > Corporate Governance > Directors' Dealings

Neben Cordes und Walker nutzten weitere Führungskräfte ihre Optionen für Spekulationsgewinne. Wolfgang Diez, Chef der Bussparte bei Mercedes, fuhr mit 20 000 Aktien inklusive Barausgleich einen Gesamtgewinn von 230 600 Euro ein. Auch Harald Böstler, einstiger Chefeinkäufer bei Mercedes und jetziger Leiter der japanischen Nutzfahrzeugtochter Fuso, wusste die Gunst der Stunde zu nutzen. Inklusiv Barausgleich machte er mit seinen 10 000 Aktien einen Gewinn von 118 500 Euro. Zu guter Letzt wollten auch Herbert Kauffmann und Günter Egle ihre Einkaufskassen auffüllen. Kauffmanns 20 000 Aktien brachten dem Chef des Konzern-Controllings 219 200 Euro Gewinn und damit um einiges mehr als dem Vertriebsmanager Günter Egle, der mit

seinen 15 000 eingelösten und verkauften Aktien ein Plus von 166 950 Euro einfuhr.

An diesem goldenen Freitag erzielten sechs Daimler-Manager einen Spekulationsgewinn von 782 600 Euro. Zuzüglich des Barausgleichs aus der Konzernkasse in Höhe von 773 550 Euro betrug der Tagesgewinn satte 1,5 Millionen Euro.

Einige Tage danach nutzte ein zweites Vorstandsmitglied seine Optionsrechte. Thomas W. Sidliks Aktiengeschäfte am 1. und am 4. August brachten dem Verkaufsvorstand einen Spekulationsgewinn von 462 250 Euro. Zusammen mit dem von DaimlerChrysler – sprich: den Aktionärinnen und Aktionären – bezahlten Barausgleich durfte sich Sidlik über rund 891 000 Euro in seiner Privatkasse freuen.

Weder die Spekulationsgewinne aus den Aktienoptionen noch der Barausgleich sind rechtlich bedenklich, moralisch aber sind sie fragwürdig, denn keiner der Topmanager, die von dem vor allem infolge von Schreppps Rücktrittsmeldung gestiegenen Aktienkurs profitierten, hatte eine besondere Leistung für diesen Höhenflug des Aktienkurses erbracht. Neben ihrem Hang zur Gewinnmitnahme vermittelten die Topmanager mit der Ausübung ihrer Aktienoptionen noch eine zweite Botschaft: Offensichtlich setzten sie nicht darauf, dass der Aktienkurs in näherer Zukunft weiter steigen könnte.

\*

Über Managerqualitäten und -entscheidungen lässt sich trefflich streiten. Im Arbeitnehmerlager hatte sich Cordes durch die stringente Umsetzung des so genannten »Effizienzsteigerungsprogramms« CORE – Cost down, Revenues up, Execution – nicht nur Freunde gemacht. Mit der Einführung der 40-Stunden-Woche im Entwicklungs- und Planungsbereich, der Abschaffung der »Steinkühler-Pause« und anderen Kostensenkungsmaßnahmen sollten bis 2007 drei Milliarden Euro eingespart werden.

Trotz seiner Erfolge bei der Umsetzung dieses Programms fiel

die offizielle Mitteilung des Unternehmens zu den Aufsichtsratsentscheidungen am 18. August 2005 sehr nüchtern aus: »Dr. Eckhard Cordes (54), Leiter des Geschäftsfeldes Mercedes Car Group, wird zum 31. August 2005 nach 29 Berufsjahren auf eigenen Wunsch das Unternehmen verlassen.« Weder Vorstandskollege Schrempp noch Aufsichtsratschef Kopper sahen sich veranlasst, auch nur ein einziges Wort des Dankes an Cordes zu verlieren.

Cordes verließ die DaimlerChrysler AG ohne Abfindung zum 31. August 2005. In einem Brief an die Belegschaft begründete er seinen Weggang: »Es ist meine tiefe Überzeugung, dass Dieter Zetsche freie Hand haben muss, ein Führungsteam zu formen, das mit voller Kraft und in jeder Sekunde konfliktfrei die enormen Herausforderungen der Mercedes Car Group angeht.«

\*

#### **Aktienoptionen (2):**

##### **Kritische Gegenanträge und ignorante Stellungnahmen**

Seit der Außerordentlichen Hauptversammlung zur Fusion der Daimler-Benz AG mit der Chrysler Corporation am 18. September 1998 lehnten die Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler die Aktienoptionspläne des Vorstands in mehreren Redebeiträgen und Gegenanträgen ab. Die Reaktion des Vorstands darauf illustriert das folgende Beispiel:

*Gegenantrag des Aktionärs Jürgen Grässlin zur 3. ordentlichen Hauptversammlung der DaimlerChrysler AG am 11. April 2001 in Berlin*

»Die Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien wird abgelehnt.

Begründung: Der Dachverband der Kritischen AktionärInnen lehnt den Rückerwerb eigener Aktien ab, mit dem bis 2005 Aktienoptionsprogramme aufgelegt und Optionsrechte für 96 Millionen Aktien gewährt werden. Für Vorstände sind davon 15 Prozent vorgesehen. Während bei Chrysler rund 26 000 und bei Mitsubishi rund 9000 Beschäftigte rücksichtslos entlassen werden, plant der Vorstand eine schamlose Selbstbereicherung in Milliardenhöhe. Der Aktienoptionsplan garantiert den Bestverdienenden risikofrei zusätzliches Kapital. Sobald die Aktie ausreichend in die Gewinnzone zurückkehrt, kassieren Vorstände und Topmanagement auf Kosten der betrieblichen Allgemeinheit ab. Dieser Aktienoptionsplan belegt einmal mehr, wie das DaimlerChrysler-Management im Elfenbeinturm des Shareholder-Value lebt und soziale Not ignoriert.«

*Stellungnahme der Verwaltung:*

»Die von der Hauptversammlung im Jahr 2000 beschlossene Ermächtigung zum Rückkauf eigener Aktien hat nach dem einschlägigen Gesetz eine maximale Laufzeit von 18 Monaten und muss daher erneuert werden, wenn dem Vorstand jederzeit Handlungsfreiheit und Flexibilität eingeräumt werden soll. Die Möglichkeit zum Rückkauf eigener Aktien kann für alle gesetzlich zulässigen Zwecke, unter anderem zur Bedienung der Aktienoptionspläne, genutzt werden. Die jährliche Ausgabe von Aktienoptionen ist ein wesentlicher Faktor im weltweiten Wettbewerb um Führungskräfte. Das derzeit gültige Aktienoptionsprogramm wurde von der Hauptversammlung 2000 verabschiedet.«

Stuttgart-Möhringen, März 2001

DaimlerChrysler AG

Der Vorstand

In den Werkshallen wurden die Aktienoptionsgeschäfte der Daimler-Oberen zähneknirschend zur Kenntnis genommen. Denn während Topmanager die Situation ausnutzten, um Kasse zu machen, hatten viele Beschäftigte Angst um ihren Arbeitsplatz. Grund dafür gab es genug, schließlich sollten Schrempps Rücktritt zum Jahresende und Zetsches Amtsübernahme weiteren Arbeitsplatzabbau nach sich ziehen: Mehrere tausend Stellen standen zur Disposition. In Deutschland sollte der Stellenabbau durch das Angebot von Abfindungen oder vorzeitigen Ruhestand erfolgen, da betriebsbedingte Kündigungen bis 2012 vertraglich ausgeschlossen waren.

Vor diesem Hintergrund hatte Jürgen E. Schrempps Verzicht auf die Auszahlung seines Gehaltes bis zum Vertragsende 2008, die er selbst als »nicht für angemessen« erachtete, ehrenwert geklungen. Dass er auf seine Aktienoptionen verzichtet hätte, ist nicht bekannt.

Da die DaimlerChrysler AG die Vorstandsoptionen weder einzeln ausweist noch kommentiert, müssen die Berechnungen über die Höhe dieser Optionen auf der Basis von Vergleichswerten erfolgen. Der Hamburger Wirtschaftsprofessor Michael Adams geht davon aus, dass der Vorstandsvorsitzende rund 20 Prozent der gesamten Vorstandsoptionen zugesprochen bekam, wobei allein dem Vorstand 15 Prozent der insgesamt 86,5 Millionen ausstehenden Optionen zustünden, das wären 12,975 Millionen. Da die Laufzeit der Aktienoptionen bei DaimlerChrysler zehn Jahre beträgt, böten sich »astronomische leistungslose Gewinnmöglichkeiten«, kritisiert Adams. Diese erklären sich durch das Einlösen der Aktienoptionen sowie die Sonderregelung eines zusätzlichen Barausgleichs, der im Fall von Eckhard Cordes bei 5,73 Euro pro Aktie lag.

Aktienoptionen waren 2005 ein Auslaufmodell bei DaimlerChrysler, doch Schrempp & Co. profitierten noch von den Optionsscheinen, die in der Vergangenheit von Aktionären heftigst kritisiert worden waren. Auf der Hauptversammlung 2004 verkün-

dete Hilmar Kopper, die Vorstandsgehälter würden sich zukünftig an einem vier Jahre lang laufenden Modell orientieren, das an der Kapitalrendite und an der Umsatzrendite ausgerichtet sei, die im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen wie BMW, Volkswagen, Ford, General Motors und Toyota ermittelt würden.

Von derartigen Modellen erhöhter Leistungsorientierung ist Jürgen E. Schrempp nun verschont worden. Nach Berechnungen der *Wirtschaftswoche* erhalte der Ex-Daimler-Chef 79 Millionen Euro für den Fall, dass sich der Wert der DaimlerChrysler-Aktie bis zum Jahr 2011 verdoppeln würde, auch wenn bis dahin einige der Optionen verfallen wären. Sollte sich die DCX bereits 2009 im Wert verdoppeln, so stünden ihm rund 101 Millionen Euro aus seinen Aktienoptionen zu.

»Ich kann versichern, dass ich ein glücklicher Mensch bin«, sagte der Daimler-Vorsitzende anlässlich seiner Rücktrittsverkündung. Schön für ihn.

\*

## Quo vadis, DaimlerChrysler?

Jürgen E. Schrempp und Hilmar Kopper, der zur Hauptversammlung 2007 abgedankt hat, hinterlassen einen Scherbenhaufen, wie er höher kaum sein könnte. Wer immer dem Vorgängerduo Reuter-Kopper völliges Versagen oder überzogene Visionen vorgeworfen haben mag, der muss heute bilanzieren: Jürgen E. Schrempp hat wenig besser und vieles schlechter gemacht als Edzard Reuter.

Die großspurig angekündigte Welt AG DaimlerChrysler blieb im Konzert der Topkonzerne ein deutsch-amerikanisches »Auto AG-le« – so die schwäbische Verkleinerungsform. Nichts könnte diese Stagnation besser zum Ausdruck bringen als die Tatsache, dass DaimlerChrysler nach Angaben der US-Zeitschrift *Automotive News* im Frühling 2005 mit 4,8 Millionen verkauften Fahrzeu-



gen weiterhin auf Platz 5 der Weltautokonzerne dahindümpelt – eine Platzierung, die auch 2006 nicht verbessert werden konnte. Das ist zwar an und für sich eine beachtliche Größe, doch nimmt man Schrempps selbstgesetzten Anspruch zum Maßstab, so steht Daimler auch acht Jahre nach der Chrysler-Übernahme noch immer im Welt-AG-Stau.

»Wir wollen die Nummer eins in der Automobilindustrie werden«, hatte der Vorstandsvorsitzende gesagt – auf dem Vormarsch aber sind ganz andere. Toyota beispielsweise. Die global expandierenden Autobauer aus Japan führen 2004 mit 6,7 Millionen verkauften Fahrzeugen hinter General Motors (8,1 Millionen) auf den zweiten Platz vor. Daimler parkte dagegen noch hinter Ford (6,4 Millionen) und Volkswagen (5,1 Millionen) ein.

Aber immerhin: 4,8 Millionen verkaufte Fahrzeuge im Jahr 2004 sind knapp 200 000 mehr als im Vorjahr. Gehen wir die Sache mit mehr Optimismus an: Würde die DaimlerChrysler AG – vielleicht dank der urplötzlich erreichten weltweit besten Qualität, der urplötzlich angebotenen weltweit günstigsten Preise und des urplötzlich erworbenen weltweit besten Images – bei den Fahrzeugverkäufen Jahr für Jahr stetig zulegen, dann könnte Daimler im Jahr 2006 Volkswagen, 2010 Ford, 2011 Toyota und 2015 General Motors überholen – vorausgesetzt, die Konkurrenten machen ein Jahrzehnt lang Pause.

\*

Die Realität sieht anders aus. In nahezu allen Jahren seit der Gründung der DaimlerChrysler AG unter Schrempps Vorstandschaft blieben die Fahrzeugverkäufe hinter den Erwartungen zurück. In den Jahren 1998 bis 2002 sowie 2004 produzierte das Herzstück des Konzerns, die Mercedes Car Group mit Smart und Maybach mehr Fahrzeuge, als sie verkaufen konnte. Nur in den Jahren 2003 und 2005 wurden mehr Fahrzeuge verkauft als hergestellt – beide Jahre zusammengenommen exakt 6940 mehr. Trotz des neuen Modellan-

Herstellte und verkaufte Fahrzeuge der Mercedes Car Group (MCG) (1997 bis 2005)										
Jahr	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
hergestellte Pkw MCG/Smart	726686	947517	1097142	1161601	1249951	1238927	1211981	1246726	1214855	
verkaufte Pkw MCG/Smart	715055	922795	1080267	1154861	1229688	1232334	1216938	1226773	1216838	
Differenz (Überschuss)	+ 11631	+ 24722	+ 16875	+ 6740	+ 20263	+ 6593	- 4957	+ 19953	- 1983	

Alles in allem stellte der Daimler-Konzern in den Jahren 1997 bis 2005 99837 Fahrzeuge mehr her, als er – trotz aller Graumarktgeschäfte – verkaufen konnte. Verschärfend kam hinzu, dass der Absatz von Pkw der Mercedes Car Group in Deutschland nach 1999 von 38,6 auf 29,1 Prozent (2005) stetig sank, wobei dieser Anteil ohne die zahlreichen neuen Varianten und Baureihen – von der A-Klasse über die B- und G-Klasse bis zum Maybach und Smart – noch geringer gewesen wäre.

Jahr	Stück in Tausend	Gesamtabsatz weltweit in T.	Prozent am Gesamtabsatz
1998	355	922	38,5
1999	417	1080	38,6
2000	440	1154	38,2
2001	436	1229	35,5
2002	417	1232	33,8
2003	390	1216	32,0
2004	387	1226	31,5
2005	355	1217	29,1

laufs der E-Klasse im Jahr 2002 war die Gesamtproduktion von 2001 auf 2002 um 3246 Fahrzeuge heruntergefahren worden. Und dennoch produzierte der Konzern im Jahr 2002 immer noch 6593 Automobile mehr, als er absetzen konnte. 2003 fuhr man die Produktion um weitere 26 946 Fahrzeuge herunter, was zu dem einmaligen »Überschuss« von 4957 Automobilen führte.

Nicht genug damit, dass wegen des Verdachts auf Insiderhandel gegen DaimlerChrysler ermittelt wird. Im Sommer 2005 weitete die amerikanische Wertpapierbehörde SEC ihre Ermittlungen gegen DaimlerChrysler aus, die dem Verdacht nachgehen, Daimler habe bei Auslandsgeschäften Bestechungsgelder bezahlt. Auch die Vereinten Nationen ermitteln gegen die DaimlerChrysler AG. So soll der Konzern zurzeit des Regimes von Saddam Hussein im

Rahmen des Programms »Oil for food« gegen UN-Sanktionen verstoßen haben.

Hinzu kamen die zahlreichen unerfüllten Versprechen des Jürgen E. Schrempp: vom angeblichen »Merger of Equals« mit Chrysler über die Eroberung des asiatischen Marktes mit der Mitsubishi-Allianz und der Hyundai-Beteiligung, seine Maybach- und seine Smart-Versprechen, die Qualitäts- und die Arbeitsplatz-Versprechen, die Umsatz-, die Dividenden- und die Aktienkurs-Versprechen – überhaupt das ganze unerfüllte Welt-AG-Versprechen. Die nahezu täglichen Katastrophenmeldungen ließen viele Beschäftigte des Unternehmens angesichts des jahrelangen Missmanagements des Duos Schrempp-Kopper schier verzweifeln.

\*

Im Jahr 2004 hatte ein geschasster Chrysler-Mitarbeiter aus dem Rechnungswesen seinen vormaligen Arbeitgeber in Detroit verklagt. Der Mann behauptete, entlassen worden zu sein, weil er seinen Vorgesetzten über illegale Konten bei der Mercedes Car Group in Kenntnis gesetzt hatte. Führende Daimler-Manager hätten ihm mitgeteilt, dass Bestechung bei Mercedes in manchen Ländern eine »übliche Praxis« gewesen sei.

Im August 2004 leitete die US-Börsenaufsicht Securities and Exchange Commission (SEC) gegen DaimlerChrysler eine förmliche Untersuchung wegen des Verdachts ein, dass in der Ära des Vorstandsvorsitzenden Jürgen E. Schrempp gegen die Antibestechungs- und Buchführungsvorschriften verstoßen worden sei. Zudem ermittelt die SEC seither wegen vermuteter Verstöße gegen Vorschriften des Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), die interne Kontrollen betreffen. Auch das Department of Justice (DoJ), das amerikanische Justizministerium, verlangt Informationen darüber.

Mit der SEC und dem DoJ legt sich keiner gerne an, auch DaimlerChrysler nicht. Also entschied sich der Daimler-Vorstand

dafür, zu kooperieren. »Auf freiwilliger Basis« stellte das Unternehmen SEC und DoJ »Informationen der eigenen internen Untersuchung von bestimmten Konten, Transaktionen und Zahlungen zur Verfügung«. »Wir unterstützen die SEC, so gut es geht«, versprach Dieter Zetsche.

Die Strategie, auf vertrauensbildende Maßnahmen zu setzen, ging zumindest in Deutschland erst einmal auf, denn anders als die Münchner Staatsanwaltschaft, die angesichts des Korruptionsverdachts bei Siemens schnell und konsequent reagierte, überlässt die Stuttgarter Staatsanwaltschaft offenbar weitgehend den US-Ermittlern in verschiedenen Staaten das Feld. Obwohl bei DaimlerChrysler in rund einem Dutzend Staaten Schmiergelder gezahlt und Korruption und Steuerhinterziehung in großem Stil praktiziert worden sein sollen, ermittelt die Staatsanwaltschaft Stuttgart allem Anschein nach nur wegen Unregelmäßigkeiten bei Fahrzeuglieferungen nach Polen, Belgien und Ghana.

In Nigeria soll der Konzern über Jahre hinweg Fahrzeuge bis zum doppelten Listenpreis verkauft und einen Teil des Geldes an Mittelsmänner der nigerianischen Regierung gezahlt haben. Von der Daimler-Logistik-Zentrale in Germersheim in Rheinland-Pfalz soll das Geld nach Nigeria geflossen sein. Rudi Kornmayer, Leiter des nigerianischen Werks, hatte im Juli 2005 nahe Esslingen Selbstmord begangen; zuvor war er mehrere Tage lang in Nigeria von Ermittlern der SEC vernommen worden.

Schmiergeldzahlungen im Ausland, die in Deutschland bis 1999 legal waren, sind nach US-Recht seit 1977 verboten, und da DaimlerChrysler seit September 1998 ein deutsch-amerikanischer Konzern ist, muss er auch US-Gesetze beachten.

Untersuchungen im Zusammenhang mit dem »Öl-für-Lebensmittel-Programm« sollten die Frage klären, ob es im Irak unter Saddam Hussein zu Bestechungen gekommen ist. Auf einer Liste waren sechzig Namen deutscher Firmen aufgetaucht, darunter auch DaimlerChrysler.

Notgedrungen gab der Konzern inzwischen bekannt, »dass in

einer Reihe von Jurisdiktionen, primär in Afrika, Asien und Osteuropa, unsachgemäße Zahlungen erfolgten«. Mit Wissen hochrangiger Manager sollen DaimlerChrysler-Mitarbeiter ausländische Beamte bestochen haben. Zudem würden »potenzielle Steuerverbindlichkeiten von DaimlerChrysler identifiziert und an Steuerbehörden in verschiedenen Jurisdiktionen freiwillig nachträglich berichtet«. Beim Ergebnis und beim Eigenkapital wurde infolgedessen ein Korrekturbedarf von rund 395 Millionen Euro veröffentlicht.

»Wurde die Korruption von der Konzernführung gebilligt, vielleicht sogar vom damaligen Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp selbst?«, fragte der Journalist Markus Günther im April 2006 und sah »weitreichende juristische Konsequenzen« voraus. Selbst »eine Anklage samt Haftbefehl gegen Schrempp scheint nicht mehr ausgeschlossen«, schrieb Günther im *Kölner Stadt-Anzeiger*.

Seit 2006 setzt DaimlerChrysler auf eine »Compliance«-Organisation, die darüber wachen soll, dass bei allen Geschäften die Konzernregeln eingehalten werden. Möglicherweise um von Seiten der SEC eventuell drohende Strafzahlungen in Milliardenhöhe zu mindern, verpflichtete DaimlerChrysler im Dezember 2006 den früheren FBI-Chef Louis Freeh als Berater. Zu seiner Zeit als FBI-Spezialagent verfolgte Freeh Mafiabosse und Drogenbanden. Bei DaimlerChrysler dürfte ihm die Arbeit noch lange nicht ausgehen.

\*

29. September 2005, die nächste Katastrophenmeldung. Hatten Konzernführung und Betriebsrat im Vorjahr noch einen Beschäftigungspakt geschlossen, der betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 2011 ausschloss, offenbarte sich an diesem Donnerstag ein ganz anderes Bild: Auf einer außerordentlichen Betriebsversammlung informierten führende Gewerkschaftsvertreter und der neue

Mister Mercedes höchstpersönlich die mehr als 10 000 Beschäftigten in Sindelfingen über die anstehenden Sanierungsmaßnahmen. Damit war Dieter Zetsche der erste Mercedes-Vorsitzende, der jemals an einer Betriebsversammlung teilnahm.

Weltweit sollten 8500 Arbeitsplätze gestrichen werden, davon 3600 in Sindelfingen, 2700 in Bremen und 1100 in Untertürkheim. Prozentual gesehen kamen die Beschäftigten im Bremer Werk am härtesten unter die Räder, denn dort waren 18 Prozent der Belegschaft betroffen.

Diese Entwicklung rief den Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Erich Klemm auf den Plan. Das Unternehmen verweise auf Personalüberhänge, die teilweise auf vagen Aussagen bezüglich zukünftiger Rationalisierungsfortschritte beruhten, kritisierte der stellvertretende Aufsichtsratschef. Deshalb habe er dem Stellenabbau im Aufsichtsrat nicht zugestimmt. Damit meldete sich der Arbeitnehmersprecher nach Jahren übergroßer Anpassung auf der Bühne zurück. Und auch IG-Metall-Vize Berthold Huber rief zum Widerstand gegen die Stellenabbaupläne auf: »Wir akzeptierten die 8500 Stellen nicht per se.«

Was Dieter Zetsche als Chrysler-Chef in den USA mit vermeintlichem Erfolg angewandt hatte, versuchte der neue Mercedes-Vorsitzende – gezwungenermaßen in abgemilderter Form – jetzt auf die deutschen Werke zu übertragen. Da betriebsbedingte Kündigungen vertraglich ausgeschlossen waren, unterbreitete die Unternehmensführung den Beschäftigten teure Lockangebote, die vom freiwilligen Ausscheiden über die Frühpensionierung und Sabbatjahre bis hin zu Wechselprämien reichten. Die Abfindungen sollten, je nach Gehalt und Dauer der Betriebszugehörigkeit, zwischen 10 000 und 275 000 Euro betragen.

Was so gut klang, konnte durchaus Nachteile mit sich bringen. Wer einen Aufhebungsvertrag unterzeichnete, verlor seinen Rechtsanspruch auf vollständiges Arbeitslosengeld, denn der Gesetzgeber unterstellt, dass der Betroffene am Entstehen seiner Arbeitslosigkeit selbst beteiligt ist. Zudem werden die Abfindungen

besteuert. Was viele Daimler-Arbeiter wunderte, war die Tatsache, dass die Adam Opel AG pro Mitarbeiter mehr Geld gezahlt hatte, als DaimlerChrysler ihnen anbot.

So lukrativ die Angebote klingen mochten, sie waren es nur bedingt. Besser, so Paul Russmann, Sprecher der Kritischen AktionärInnen, wären flexible Arbeitszeitmodelle gewesen. Beispielsweise hätten die Beschäftigten für eine bestimmte Zeit auf bis zu 87,5 Prozent ihrer Arbeitszeit zurückgestuft werden und so Arbeitsplätze gerettet werden können.

Das Arbeitsplatzabbauprogramm kostet den Konzern fast eine Milliarde Euro. Dabei bleibt die Schlüsselfrage unbeantwortet: Wie will Dieter Zetsche mit immer weniger Mitarbeitern immer mehr Fahrzeuge in immer besserer Qualität fertigen lassen?

\*

Zetsches Strategie des ersten Jahres seiner Amtszeit lässt sich auf einen einfachen Nenner bringen: Steigerung der Fahrzeugverkäufe und Gewinne bei gleichzeitigem Jobabbau. Zeitungsberichten zufolge sollen in Deutschland bis Ende des Jahres 2007 mindestens 900 Managementstellen gestrichen werden, was rund 15 Prozent aller Spitzenpositionen entspricht. Von den Rationalisierungsmaßnahmen betroffen sind die Ebenen E1 (Vizepräsident/in), E2 (Direktor/in), E3 (Senior Manager) und E4 (Manager). Beim Stuttgarter Arbeitsgericht wird man sich in Zukunft sicher nicht über mangelnde Arbeit beklagen können, denn viele der betroffenen Manager wehren sich mit juristischen Mitteln.

Weltweit sollen sogar 6000 Stellen von Führungskräften und tariflich Beschäftigten gestrichen werden. Und das ist erst der Anfang. »Insgesamt müssen wir davon ausgehen, dass die Beschäftigung nicht ansteigt, sondern tendenziell sinkt«, sagte Zetsche im Dezember 2006 in einem Interview. Schließlich liege Mercedes in der Produktivität hinter den Besten der Autobranche zurück, Produktionsreserven müssten gehoben werden. »Wir können von



keinem Kunden verlangen, dass er uns für Ineffizienz bezahlt«, mahnte der Daimler-Chef.

Mit derlei Formulierungen schafft man sich in der Regel mehr Freunde an der Börse als im eigenen Unternehmen. Dazu passt, dass Zetsche bei den Gewinnprognosen in höheren Sphären schwebt: Für 2008 strebe er für die Mercedes Car Group einen operativen Gewinn von 4,25 Milliarden Euro und ein entsprechend erhöhtes Konzernergebnis von mehr als 9 Milliarden Euro an, verkündete er schon Ende 2005. Was bei den Aktionären Erinnerungen an bessere Tage hervorruft, bewirkt im Betrieb nichts Gutes.

Mit dem Entgelttarifvertrag (Era) ist die Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten in der Metall- und Elektroindustrie aufgehoben worden; seither gelten einheitliche Regeln für die Bezahlung der Beschäftigten. Viele Daimler-Mitarbeiter finden sich nun in Gruppen mit geringerer Grundvergütung wieder, finanzielle Einbußen sind die Folge.

»Wir haben sehr harte Maßnahmen beschlossen«, weiß Zetsche, »und wollen sie zügig umsetzen, um das unangenehme Thema schnell hinter uns zu bringen.« Der Mercedes- und Daimler-Chef ist sich bewusst, dass »die Stimmung natürlich zunächst massiv abgerutscht« ist. Der Erfolg der Mercedes Car Group, den er unter anderem mit diesen Maßnahmen erreichen will, werde aber zur Verbesserung des Betriebsklimas beitragen – zumindest für die, die dann noch im Boot sind.

Der Rationalisierungswahn kann geradezu abstruse Situationen erzeugen: Zum Jahresende 2006 machte die Nachricht die Runde, dass DaimlerChrysler im Werk Sindelfingen vorübergehend zusätzliche Mitarbeiter zur Produktion der neuen C-Klasse einstellen wolle, die im Frühjahr 2007 auf den Markt kommt. Man benötige kurzfristig mehr Mitarbeiter, als intern mobilisierbar gewesen sein sollen, hieß es.

Zu denjenigen, die das Angebot zum Ausscheiden aus dem Unternehmen angenommen haben, zählen erfahrungsgemäß vor allem auch die Mitarbeiter und Führungskräfte, die aufgrund ihrer

Qualifikation und ihres Alters zu den Besten gehören und leicht anderswo einen Arbeitsplatz finden. Sie werden ihr Know-how und ihre Fähigkeiten künftig in den Dienst eines anderen Unternehmens stellen. Dass DaimlerChrysler durch den harten Rationalisierungskurs so rasch die vom Vorstand versprochenen Vorteile erfährt, wie von Dieter Zetsche suggeriert, darf getrost bezweifelt werden.

\*

Wenn das Unternehmen trotz der katastrophalen Leistungen seiner Vorstände und Aufsichtsräte in den letzten Jahren dennoch schwarze Zahlen schrieb, so hat es das den Hunderttausenden von Mitarbeitern zu verdanken, die in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sowie in den Werkshallen ihre Frau und ihren Mann standen. Sie haben den Konzern über schwere Zeiten gerettet. Noch so einen Vorstandsvorsitzenden wie Jürgen E. Schrempp und noch so einen Aufsichtsratschef wie Hilmar Kopper aber kann sich Deutschlands größter Konzern kaum noch einmal leisten. Die Frage »Quo vadis, DaimlerChrysler?« verlangt nach einer positiven Antwort.

\*

So dramatisch sich die Situation auch darstellt, so günstig ist sie als Ausgangslage für den neuen DaimlerChrysler-Chef. Der Konzern befindet sich in der Krise, Aktienkurs und Börsenwert liegen weit unter den Erwartungen, die Fahrzeugverkäufe sind in vielen Bereichen unzufriedenstellend, das Image ist ramponiert. Die Fakten verlangen nach einem neuen Vorstandsvorsitzenden mit Führungsqualitäten und Sanierungserfahrung, Börse und Beschäftigte rufen mehrheitlich nach dem starken Mann. Der hat weitgehend freie Hand, Richtungsentscheidungen zu treffen, die der alte Vorstand und Aufsichtsrat versäumt haben.

Ist Dieter Zetsche der rechte Mann zur rechten Zeit? Der Aufsichtsrat der DaimlerChrysler AG hat ihn Ende Juli 2005 zum Nachfolger von Jürgen E. Schrempp bestimmt.

In vielem erinnert Zetsches Situation an die seines Vorgängers. Als Schrempp im Mai 1995 das Steuer bei Daimler-Benz übernahm, vererbte ihm Edzard Reuter ein Defizit von 5,73 Milliarden DM. Für 4,18 Milliarden DM – fast vier Fünftel des Reuter zugeschriebenen Jahresfehlbetrags – zeichnete die Luft- und Raumfahrttochter Dasa verantwortlich, deren Vorsitzender bis zum Machtwechsel Jürgen E. Schrempp hieß. Heute befindet sich der Konzern nicht in einer Finanzkrise – die Bilanzzahlen sind im schwarzen Bereich, liegen jedoch deutlich unter Wert.

Sollte der neue Vorstandsvorsitzende in seinen Bemühungen um die Sanierung der angeschlagenen DaimlerChrysler AG scheitern, so droht die massive Einflussnahme und schlimmstenfalls eine Zerschlagung des Konzerns durch Hedgefonds oder eine Raider-Gruppe.

\*

Januar 2007. Ein Jahr ist Dieter Zetsche jetzt als Vorstandsvorsitzender im Amt, ein Jahr voller Höhen und Tiefen. Die Verkaufserfolge bei der Mercedes Car Group und der Produktionsstopp des Smart Forfour zählen zu den vorwärts gewandten Schritten. Lobenswert ist die – nicht nur durch die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen veranlasste – Transparenz beim Gehalt des Vorstandsvorsitzenden: Im Gegensatz zu seinem Vorgänger macht Zetsche keinen Hehl aus der Höhe seines Gehalts, das er zur Hauptversammlung bekanntgegeben hat. Das trägt zum Image bei: Mit deutlichem Abstand – aber immerhin – ist Dieter Zetsche Ende 2006 hinter Linde-Chef Wolfgang Reitzle und dem Porsche-Vorsitzenden Wendelin Wiedeking auf Platz drei des von der »Marketing Corporation« durchgeführten deutschen Manager-Rankings gewählt worden.

Begrenzt nachvollziehbar ist der Verkauf von »Bullshit Castle«, wie Jürgen E. Schrempp die bisherige Konzernzentrale in Möhringen bezeichnet hat, auch wenn die Verkaufseinnahmen in Höhe von rund 240 Millionen Euro an den französischen Immobilienkonzern Ixis Capital Partners schätzungsweise etwa 60 Millionen unter den Baukosten liegen und zudem Mietkosten entstehen – die Rede ist von mindestens 14 Millionen Euro allein 2006. Die Rückkehr an die alte Wirkungsstätte führt den Vorstand in das Produktionswerk Untertürkheim.

Doch den mehr oder minder überzeugenden Erfolgsnachrichten stehen weitaus mehr Misserfolge, problematische Entwicklungen und Fehlentscheidungen gegenüber. Der Aktienkurs dümpelt bei rund 47 Euro vor sich hin, im April 1999 lag er mit gut 95 Euro noch mehr als doppelt so hoch. Für die Betroffenen klingen die Jubelarien von Analysten makaber, wonach der Personalabbau den Kurs der DaimlerChrysler-Aktie »beflügelt« habe: Die »angekündigten Einschnitte liegen weit über den Erwartungen«, meinte Jürgen Pieper vom Bankhaus Metzler. Manche scheinen die Erwartungen jedoch nicht hoch genug schrauben zu können. So jubilierte beispielsweise Stefan Droxner, Finanzanalyst bei der Landesbank Baden-Württemberg, angesichts des im Rahmen des so genannten New Management Modells (NMM) bevorstehenden Stellenabbaus in der Verwaltung der Konzernzentrale: »Für die Anleger ist das eine positive Botschaft, die sich auf die Kurse niederschlägt.«

Gerade der dramatische Arbeitsplatzabbau hat zu tiefgreifender Verunsicherung geführt; die Tatsache, dass zugleich ein Operating Profit in Milliardenhöhe erwirtschaftet wird, zu massiver Verärgerung. Auch sonst ist Daimler unter Zetsche kaum vorangekommen. Vergleicht man die Bilanzzahlen mit denen des Jahres 1999, dann weiß man, wie eine gute Bilanz aussehen kann.

Selbst die guten Verkaufszahlen der Mercedes Car Group können nicht über das Smart-Desaster hinwegtäuschen. Ursprünglich war das Smart-Werk in Hambach auf eine Produktionskapazität

von 200 000 Fahrzeugen ausgerichtet, in 2006 sind weltweit jedoch nur noch rund 112 000 der Bonsai-Benz ausgeliefert worden, davon 32 000 in Italien und 30 000 in Deutschland. Wie Schrempf früher setzt Zetsche heute auf die Irgendwann-wird-alles-gut-Strategie, verspricht eine profitable Entwicklung und redet die Zahlen schön.

Schlimmer noch erscheint die Tatsache, dass Chrysler als das zweitletzte Standbein der einstigen »Welt AG« wohl abgewirtschaftet hat. Mitte 2006 gab Zetsche sein Letztes und stieg in der großangelegten Chrysler-Werbekampagne »Dr. Z.«, die voll auf seine Person ausgerichtet war, selbst in den Ring. Vergeblich: »Die Sommer-Verkaufskampagne war nicht sehr erfolgreich, das muss man einräumen«, gab Zetsche zu.

Ende 2006 musste der DaimlerChrysler-Chef eingestehen, dass der so genannte Händlerbestand im Herbst bei 650 000 Fahrzeugen gelegen hatte. Mit dem ökologisch orientierten Stimmungsumschwung in den USA waren die Chryslers Light Trucks zu Ladenhütern geworden. Die Produktion wurde massiv gekürzt, es gab eine Gewinnwarnung. In den USA machten Meldungen die Runde, wonach mehrere große Handelsketten nicht länger bereit seien, weitere Chrysler-Mobile auf dem Hof zu parken, Verkaufszuschüsse von 1500 Dollar würden zugesagt. Chrysler fuhr Verluste von über 1 Milliarde Euro ein. »Es ist uns noch nicht gelungen, das Image der Marke deutlich aufzuwerten«, musste Zetsche notgedrungen feststellen. »Chrysler ist leider deutlich zurückgefallen.«

Dank seiner vermeintlichen Erfolge als Chrysler-Vorstand in Detroit war Zetsche in der Nachfolge von Jürgen E. Schrempf zum DaimlerChrysler-Chef berufen worden. Was seine Arbeit in Detroit tatsächlich wert war, zeigte sich im Nachhinein. Das nimmer enden wollende Chrysler-Desaster hat er maßgeblich mit zu verantworten.

Was bleibt, ist der Eindruck einer mehr als durchwachsenen Gesamtbilanz für das Geschäftsjahr 2006 – für den Konzern wie

für seinen Steuermann. Jenseits jeglicher Realitäten war Zetsche vor nicht allzu langer Zeit noch als Retter in der Not in den höchsten Tönen gepriesen worden. Solche überzogenen Lobeshymnen kennen die Daimler-Aktionäre schon aus den Anfangsjahren eines Edzard Reuter und eines Jürgen E. Schrempp. In beiden Fällen folgten desaströse Abstürze, der »integrierte Technologiekonzern« wie die »Welt AG« landeten auf dem Schrottplatz der Visionen.

\*

### **Zwölf Punkte zur Neuorientierung und Sanierung des Daimler-Konzerns**

Der folgende »Zwölf-Punkte-Plan« umfasst einen Katalog von kurz- beziehungsweise mittelfristig zu verwirklichenden Maßnahmen, deren Umsetzung für die Beschäftigten sozial verträglich erfolgen muss. Die Sanierung des Gesamtkonzerns kann nur gelingen, wenn Chrysler von Daimler abgekoppelt wird:

- Verkauf von Chrysler und Rückkehr zur Daimler-Benz AG mit all ihren Vorzügen
- Ausstieg aus Rüstungsproduktion und menschenverachtenden Waffentransfers und Konzentration auf das automobiler Kerngeschäft
- Ersatzlose Einstellung der Maybach-Produktion
- Ausstieg aus dem Smart-Projekt durch Verkauf
- Wiederherstellung höchster Fahrzeugqualität
- Ökologisierung der gesamten Fahrzeugproduktion
- Umorientierung der Geschäftspolitik zugunsten des Erhalts und der Schaffung neuer Arbeitsplätze

- Unterbindung jeglicher Form von Graumarktgeschäften und Korruption
- Koppelung der Vorstandsgehälter an die allgemeine Lohnentwicklung, Abschaffung aller Modelle von Aktienoptionen
- Neuwahl der Aufsichtsräte und Vorstände unter Berücksichtigung externer Experten und Sicherung eines angemessenen Frauenanteils
- Verbot jeglicher Form von Parteispenden
- Einführung demokratischer Instrumente bei den Aktionärshauptversammlungen

Mit der Umsetzung dieser Maßnahmen lässt sich der Daimler-Dampfer wieder auf Kurs bringen – zum Wohle seiner Aktionärinnen und Aktionäre, zum Wohle seiner Beschäftigten und zugunsten des Renommées der neuen Daimler-Benz AG.

## Nachwort: Von Schrempp zu Zetsche – das Daimler-Desaster geht weiter

Mit den Rücktritten des Vorstandsvorsitzenden Jürgen E. Schrempp Ende 2005 und des Aufsichtsratschefs Hilmar Kopper zur Hauptversammlung 2007 endet eine Ära bei DaimlerChrysler. Die Gesamtbilanz der mächtigen Männer fällt derart negativ aus, dass man feststellen muss: Daimler-Benz war und DaimlerChrysler ist ein Unternehmen, das solche Manager des Misserfolgs nicht verdient hat.

Als ich Schrempp auf einer seiner letzten Hauptversammlungen vorwarf, er sei der größte Kapital- und Arbeitsplatzvernichter in der mehr als hundertjährigen Firmengeschichte, erteilte ich breiten Zuspruch. Bei seinem Abgang hat Schrempp trotzdem von seiner »Erfolgsbilanz« gesprochen und dabei gerne auf den milliardenschweren Operating Profit verwiesen. Was er dabei verdrängt hat, ist die Tatsache, dass seine Vision der »Welt AG« definitiv gescheitert ist und dass dafür Abermilliarden Euro verbrannt worden sind, die der Cash-Cow Mercedes genommen wurden und am Ende bei der Qualitätssicherung gefehlt haben.

In der Ära Schrempp sind die gewünschten Verkaufszahlen weit hinter den selbst geweckten Erwartungen zurückgeblieben, fast 100 000 Fahrzeuge wurden – trotz der Graumarktgeschäfte – überproduziert und standen auf Halden oder in Showrooms. Auch die vermeintliche Trumpfkarte, ohne die Beteiligungen an Mitsubishi und die Übernahme von Chrysler wäre Daimler-Benz selbst von einem anderen Konzern übernommen worden, sticht nicht. Denn unter dem Duo Schrempp-Kopper verlor DaimlerChrysler weit mehr als 40 Milliarden Euro an Wert. Daimler-Benz für sich genommen hätte stattdessen aller Wahrscheinlichkeit nach mit der einst weltweit besten Automarke Mercedes deutlich an Mehrwert geschaffen, Jahr für Jahr neue Rekorde eingefahren und in großem



Umfang neue Arbeitsplätze geschaffen. Für die DaimlerChrysler AG ist die Gefahr, übernommen und zerschlagen zu werden, heute größer als vor der so genannten Fusion.

Mit dem Abgang von Schrempp und Kopper stellt sich allenfalls noch die Frage: Wieviel Geld hätte mit der guten alten Daimler-Benz AG eingefahren werden können, wären ihr die eklatanten Fehlentscheidungen mit Chrysler und Mitsubishi und Hyundai erspart geblieben?

\*

In den vergangenen Monaten wurden mir aus dem Konzern heraus vertrauliche Dokumente zugespielt – Dokumente, die es offiziell gar nicht geben dürfte. Ein Informant teilte mir mit, Hunderte von Ordnern mit solchen Dokumenten seien vernichtet worden, aber eben nicht alle. Deren Inhalt – den ich erstmals in diesem Buch veröffentliche – birgt einiges an Sprengkraft: Während Führungskräfte der DaimlerChrysler AG über Jahre hinweg gegenüber der Öffentlichkeit und der Justiz beteuerten, Graumarktgeschäfte nach Kräften verhindert zu haben, wurden diese in beträchtlichem Umfang über eine Vielzahl von Mercedes-Niederlassungen beziehungsweise -Händlern und unter Einbindung freier Händler bundesweit praktiziert. Damals trugen Dieter Zetsche als Vertriebsvorstand und Jürgen Fahr als DCVD-Vertriebschef die Verantwortung.

Aufgrund der mir und anderen vorliegenden Dokumente, die ich auch der Staatsanwaltschaft Stuttgart übergeben habe, kann für eine ganze Reihe von Fällen bis auf die Minute nachgewiesen werden, wann welche Graumarktgeschäfte mit welchem freien Händler getätigt worden sind. Dass diese dubiose Geschäftspraxis zur Zeit der Vorstandstätigkeit von Dieter Zetsche jahrelang systematisch betrieben wurde, kann angesichts der vorliegenden Daimler-Dokumente nicht länger bestritten werden.

Vor dem Arbeitsgericht Berlin bestätigte Jürgen Fahr am

22. November 2005, was er auch schon zu einem früheren Zeitpunkt verkündet hatte: Über Jahre hinweg habe er den Vorstand immer wieder darauf hingewiesen, dass diese Geschäftspraxis problembehaftet sei. Seine Warnungen seien jedoch in den Wind geschlagen worden.

Offenbar hat DaimlerChrysler in der Ära Zetsche/Schrempp EU-Recht gebrochen. Die vorliegenden Dokumente lassen nur den Schluss zu, dass die dem Konzern seitens der Europäischen Union untersagten Graumarktgeschäfte bis ins Daimler-Topmanagement hinein gewollt waren und aktiv betrieben wurden.

Jetzt liegt es an der Staatsanwaltschaft Stuttgart, die Ermittlungen in die Wege zu leiten.

\*

Dieter Zetsche ist der neue Star am Daimler-Himmel. Er soll die Fehlentscheidungen seines Vorgängers revidieren. Er soll den angeschlagenen Tanker wieder flottmachen. Er soll dafür sorgen, dass bei DaimlerChrysler Moral und Ethik statt Korruption und Steuerhinterziehung praktiziert werden. Er soll endlich den defizitären Unternehmensbereich Chrysler auf Vordermann bringen, der 2006 einen Verlust von 1,1 Milliarden Euro verbuchen musste. Rund 13 000 weitere Stellen sollen in Nordamerika gestrichen und mindestens ein Chrysler-Werk geschlossen werden.

Aber kann einer den Konzern auf Zukunftskurs bringen, in dessen Ära als Chrysler-Chef die Fahrzeugmodelle entwickelt wurden, die heute in den USA zu Tausenden vergeblich auf Käufer warten? Wie will jener Mann Licht ins Dunkel der Graumarktgeschäfte bringen, in dessen Ära als Vertriebsvorstand diese dubiose Geschäftspraxis entgegen dem EU-Recht betrieben worden ist?

\*

Zum Schluss ein Hinweis in eigener Sache: Dass sämtliche vertraulichen Unterlagen und Originaldokumente mehrfach kopiert und an verschiedenen Orten hinterlegt wurden, versteht sich von selbst. Sollte Anlass dazu bestehen, wird das gesamte Material von verschiedener Seite gleichzeitig öffentlich gemacht werden.

*Jürgen Grässlin*

Freiburg, im Januar 2007

## Persönliches Nachwort: Die Meinungsfreiheit vor Gericht

»Wenn die Menschen nicht mehr fragen dürfen,  
dann werden die Dinge fragen.«

*Carl von Ossietzky, Friedensnobelpreisträger,  
zitiert auf einer Tafel im Landgericht Hamburg*

Im Frühjahr 2006 belegte *Das Daimler-Desaster*, die gebundene Erstausgabe des Buches, dessen aktualisierte und erheblich erweiterte Fassung hiermit im Taschenbuch vorliegt, Platz eins der Wirtschaftsbestsellerlisten. Bis dato hatte DaimlerChrysler bereits zwei Gerichtsverfahren gegen mich auf den Weg gebracht: Neben dem neuen Daimler-Chef Dieter Zetsche klagte auch der frühere Vorstandsvorsitzende Jürgen E. Schrempp wegen mehrerer konzenkritischer Äußerungen auf Unterlassung.

\*

Als am Morgen des 28. Juli 2005 der Aufsichtsrat der Daimler-Chrysler AG in einer Ad-hoc-Meldung den zum Jahresende bevorstehenden Rücktritt des Vorstandsvorsitzenden Jürgen E. Schrempp verkündete, fehlte in dieser Meldung jedes Wort des Dankes und auch der Hinweis auf eine Abfindung – und das, obwohl Schrempps Vertrag erst im Vorjahr verlängert worden war. Als Studiogast wurde ich am gleichen Abend in der *Landesschau* des Südwestrundfunks (SWR) zu den möglichen Rücktrittsgründen Schrempps befragt. Ich hatte meine Antworten darauf und zu Schrempps Managementkünsten mit Bedacht als Meinungsäußerung formuliert (»Ich muss jetzt mutmaßen ...«, »meines Erachtens ...«, »Ich glaube nicht, dass ...«).

Die Wochen später folgende Unterlassungserklärung unterzeichnete ich nicht, gegen die Unterlassungsverfügung des Landgerichts Hamburg legte mein Rechtsanwalt Holger Rothbauer Widerspruch ein. In der zweiten, mündlichen Verhandlung konnte ich darlegen, auf welche Erkenntnisse sich meine Aussagen gründeten, Daimler legte danach eine schriftliche Stellungnahme vor. Das Landgericht verschob den Urteilsspruch in der Unterlassungsklage zweimal um je einen Monat mit der Begründung, der Fall sei schwierig zu beurteilen.

Mit dem Urteil vom 19. Januar 2007 hat das Landgericht dem Antrag von DaimlerChrysler schließlich stattgegeben, die gegen mich erwirkte Unterlassungsverfügung bleibt in vollem Umfang bestehen. Es sieht so aus, als hätte das Gericht bei der Abwägung der Rechtsgüter so genannte Unternehmenspersönlichkeitsrechte und Konzerninteressen höher bewertet als die Meinungsfreiheit.

Zwar hat das Landgericht Hamburg meine Aussagen als Meinungsäußerung anerkannt, mir jedoch zur Last gelegt, ich hätte meine Meinung nicht hinreichend durch »Anknüpfungstatsachen« untermauert. Diese Feststellung des Gerichts kann ich nicht ansatzweise nachvollziehen, schließlich hat Rechtsanwalt Rothbauer dem Gericht in mehreren Schriftsätzen umfassendes Material zur Verfügung gestellt: beispielsweise zu Graumarktgeschäften, zu den Ermittlungen der US-Börsenaufsicht über schwarze Kassen und Korruption in der Ära Schrempp sowie zu höchst bedenklichen Rüstungsgeschäften des Konzerns.

Anknüpfungstatsachen für Schrempp- und konzernkritische Meinungsäußerungen gibt es demnach mehr als genug – doch dem Vorsitzenden Richter reichten sie nicht aus. Der stellte sich auf den Standpunkt, bei einem »Kenner der Materie« müsse die Messlatte höher gelegt werden. Damit wird eine Zweiklassengesellschaft geschaffen: Während der Stammtisch ohne Recherche lospoltern darf, wird Experten in der Sache ein Maulkorb verpasst.

Damit nicht genug: Während mir die Wiederholung der beiden vom Konzern inkriminierten Meinungsäußerungen zu Schrempp

und zur DaimlerChrysler AG bei Strafe untersagt ist, sind wesentlich drastischere Aussagen anderer Journalisten zu den Gründen von Schrempps Rücktritt unbeanstandet geblieben.

Der Konzern schießt mit voller Breitseite gegen mich. Sollte ich die beiden Meinungsäußerungen wiederholen, drohen mir ein Ordnungsgeld von bis zu 250 000 Euro oder eine Ordnungshaft von bis zu sechs Monaten. Auch eine Reihe von Journalisten, die über meinen Fall berichtet oder mit mir Interviews geführt haben, wurde mit Unterlassungserklärungen überzogen, was nicht folgenlos blieb.

Die Strategie, mich mit der juristischen Keule massiv unter Druck zu setzen, zielt meines Erachtens darauf ab, mich als Sprecher der Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler und der Deutschen Friedensgesellschaft – Vereinigte KriegsdienstgegnerInnen sowie als Buchautor mundtot zu machen. Eine Strategie, die – wie gerade auch dieses Buch belegt – zum Scheitern verurteilt ist. Um dieser Entdemokratisierung entgegenzutreten, wird Rechtsanwalt Rothbauer in meinem Namen Rechtsmittel gegen das Urteil einlegen, das Verfahren wird in nächster Instanz vor dem Hanseatischen Oberlandesgericht verhandelt. Dann steht die Meinungsfreiheit erneut vor Gericht.

\*

Bis dahin dürfte sich ein weiteres Argument zu dem mir – momentan noch – gerichtlich untersagten Vorwurf bezüglich des Schremppschen Geschäftsgebarens aufgetan haben. Eindringlich hat Rechtsanwalt Rothbauer in unseren Eingaben an das Hamburger Landgericht auf die Problematik der Übernahme von Chrysler durch Daimler und auf Schrempps damalige Rolle hingewiesen.

Im Oktober 2000 hatte Jürgen E. Schrempp im Interview mit der *Financial Times* gesagt, dass er Chrysler von Anfang an als »Abteilung« und nicht als gleichberechtigten Partner von Daimler in das Unternehmen eingliedern wollte. Chrysler-Aktionäre fühlten

sich getäuscht, klagten und erhielten in einem außergerichtlichen Vergleich Schadensersatzzahlungen in Höhe von rund 300 Millionen Dollar. Einen Teil dieser Summe übernimmt ein Versicherungskonsortium im Rahmen der Directors' & Officers' Liability Insurance (D&O), einer Art Berufshaftpflicht für Vorstände und Aufsichtsräte. Dieses Konsortium zahlt rund 168 Millionen Euro an DaimlerChrysler als Ausgleich für den entstandenen Schaden; weitere 25 Millionen Euro hatte der US-Versicherer AIG bereits früher erstattet. Somit hätte Daimler zwar nahezu die gesamte Deckungssumme der auf 200 Millionen Euro abgeschlossenen Managerhaftpflicht-Versicherung erhalten, aber trotzdem bleiben nach aktuellem Umrechnungskurs rund 50 Millionen Dollar, die von der Versicherung nicht abgedeckt sind.

Diesen materiellen Schaden hat der frühere Vorstandsvorsitzende Jürgen E. Schrempp zu verantworten. Ein auf das Interesse des Unternehmens bedachter Aufsichtsrat müsste Schrempp nun auf Schadensersatz verklagen. Sollten die Konzernkontrolleure vor diesem Schritt zurückscheuen, kann auch eine Aktionärsminorität Klage einreichen, wenn sie zum Zeitpunkt des Bekanntwerdens der Umstände, die zu dem entstandenen Schaden führen, einen Anteil von 100 000 Daimler-Aktien gehalten hat. Eine solche Schadensersatzklage gegen Schrempp würde im Namen der DaimlerChrysler AG als geschädigter Partei erfolgen.

Jürgen E. Schrempp geht schweren Zeiten entgegen.

\*

Aktuelle Informationen finden Sie auf meiner Homepage  
**[www.juergengraesslin.com](http://www.juergengraesslin.com)**

*Jürgen Grässlin*

Freiburg, im Februar 2007

## Dank

Allen voran möchte ich mich bei meiner Ehefrau Eva und unseren beiden Kindern Sandra und Philipp bedanken. Aufzuzählen, was Eva alles gemacht und geleistet hat, würde ein eigenes Buch ergeben. Zu jeder Stunde und in jeder Beziehung hat sie mir ihre uneingeschränkte Unterstützung zukommen lassen. Sandra hat neben vielem anderem Internetrecherche betrieben und Texte gegengelesen, Philipp hat Interviews eingescannt und sämtliche Computerprobleme gelöst, zudem hat mein Bruder Stefan bei der Lösung technischer Fragen geholfen. Meine Familie war mir in jeder Beziehung eine große Hilfe und eine liebende Gemeinschaft.

Bedanken möchte ich mich auch bei meinen Freunden, die in dieser Zeit zu mir gestanden sind und mich auf verschiedenste Art und Weise unterstützt haben. Genannt seien an dieser Stelle ausdrücklich Sönke Braasch, Ingeborg und Lothar Beck, André Maertens sowie Martin Jung. Stephan M. betreut engagiert das DaimlerChrysler-Archiv und sorgt dafür, dass jederzeit Zugriff auf aktuelles wie historisches Datenmaterial möglich ist.

Die massiven rechtlichen Schritte, die die DaimlerChrysler AG und deren Vorsitzende Schrempp und Zetsche nach Erscheinen des *Daimler-Desasters* gegen mich in die Wege leiteten, haben in meinem persönlichen und politischen Umfeld zu einer breiten Solidarisierungsbewegung geführt. Den Rücken gestärkt haben mir Freundinnen und Freunde der Kritischen AktionärInnen DaimlerChrysler, der Kritischen Aktionäre, des RüstungsInformations-Büros und der DFG-VK. Für ihre Unterstützung – und die vieler weiterer Menschen – möchte ich mich von Herzen bedanken.

Mein Dank gilt auch den vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der DaimlerChrysler AG, die mir interne Informationen zukommen ließen. Sie können an dieser Stelle aus verständlichen Gründen nicht genannt werden.





# Anhang



## Verzeichnis der Infokästen im Text

Argumente gegen den Zusammenschluss von Daimler-Benz und Chrysler .....	25
Der Hyundai-Ausflug .....	52
Das China-Desaster .....	66
Die E-Klasse 220 CDI – das Fahrzeug der sächsischen NPD-Spitze .....	82
Die »Königsklasse« für den einen König .....	110
Parteispenden des Daimler-Konzerns (1995 bis 2005) .....	133
Redebeitrag beim Rüstungsriesen EADS .....	142
David Waller – Die Stunde des Blamierten .....	259
Professor honoris causa Schrempp .....	262
Was der DaimlerChrysler-Vorstand und der Vorsitzende Schrempp verdienten .....	279
Eine Ad-hoc-Meldung, die keine war .....	292
Kein »Meisterstück der Kommunikation« .....	296
Die juristische Keule des Konzerns .....	302
Wie ein Aufklärer zum Täter gemacht wurde (1) .....	308
BaFin: »Insiderinformation ab dem 10. Juli 2005« – Die klärende Chronik des Schrempp-Rücktritts .....	312
Wie ein Aufklärer zum Täter gemacht wurde (2) .....	315
Aktienoptionen (1) – Selbstbereicherungsmentalität von Daimler-Bossen .....	321
Aktienoptionen (2) – Kritische Gegenanträge und ignorante Stellungnahmen .....	326
Hergestellte und verkaufte Fahrzeuge der Mercedes Car Group (MCG) (1997 bis 2005) .....	331
Zwölf Punkte zur Neuorientierung und Sanierung des Daimler-Konzerns .....	343

## Verzeichnis der Abkürzungen

BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BGH	Bundesgerichtshof
CEO	Chief Executive Officer
COO	Chief Operating Officer
CORE	Kostensenkungsprogramm »Cost down, Revenues up, Execution«
Dasa	Deutsche Aerospace, später Daimler-Benz Aerospace
DAX	Deutscher Aktienindex
DB AG	Daimler-Benz AG (bis 1998)
DC	DaimlerChrysler
DC AG	DaimlerChrysler AG (ab 1998)
DCVD	DaimlerChrysler Vertriebsgesellschaft Deutschland
DCX	DaimlerChrysler-Aktie
DSW	Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz
DWS	Fondsgesellschaft der Deutschen Bank
EADS	European Aeronautic Defence and Space Company
Era	Entgelttrahmentarifvertrag
GM	General Motors
HV	Hauptversammlung
IAA	Internationale Automobilausstellung
JVA	Justizvollzugsanstalt
KADC	Kritische AktionärInnen DaimlerChrysler
MCC	Micro Compact Car GmbH
MCG	Mercedes Car Group
MIFF	Mine-Flach-Flach
MLRS	Multiple Launch Rocket System
MMC	Mitsubishi Motors Corporation
MUSPA	Multi-Splitter-Passiv-Aktiv-Mine
NMM	New Management Modell
SdK	Schutzgemeinschaft der Kapitalanleger
TDA	TDA – Armaments SAS

TS        TS-Speditions-GmbH der Schweinle-Gruppe  
VDA      Verband der Automobilindustrie  
WpHG    Wertpapierhandelsgesetz

## Bildnachweis

Ullstein-AP S. 155

Ralf Hirschberger S. 156 oben; dpa Picture-Alliance/Imaginechina  
Cheng Ming S. 156 unten

dpa Picture-Alliance/Norbert Försterling S. 157 oben; Frank  
Rumpenhorst S. 157 unten

dpa Picture-Alliance/Bernd Weissbrod S. 158 oben; Jürgen Gräss-  
lin S. 158 unten

dpa Picture-Alliance/Harry Melchert S. 159 oben; Norbert För-  
sterling S. 159 unten

dpa Picture-Alliance/Wolfgang Kumm S. 160

## Adressen

### **DaimlerChrysler AG**

70546 Stuttgart

Tel.: 0711 / 17 - 0

Fax: 0711 / 17 - 222 44

Homepage: [www.daimlerchrysler.com](http://www.daimlerchrysler.com)

### **DaimlerChrysler Corporation**

Auburn Hills, MI 48326-2766

USA

Tel.: 001 / 248 - 576 57 41

Homepage: [www.daimlerchrysler.com](http://www.daimlerchrysler.com)

### **EADS Deutschland**

Kommunikation

81663 München

Tel.: 089 / 60 73 41 13

Fax: 089 / 60 73 41 10

E-Mail: [ir@eads.com](mailto:ir@eads.com)

Homepage: [www.eads.com](http://www.eads.com)

### **Kritische AktionärInnen DaimlerChrysler (KADC)**

Arndtstraße 31

70197 Stuttgart

Tel.: 0711 / 60 83 96

Fax: 0711 / 60 83 57

E-Mail: [orl-russmann@gaia.de](mailto:orl-russmann@gaia.de)



**Dachverband der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre**

Ebertplatz 12

50668 Köln

Tel.: 0221 / 599 56 47

Fax: 0221 / 599 10 24

E-Mail: [dachverband@kritischeaktionaeere.de](mailto:dachverband@kritischeaktionaeere.de)

Homepage: [www.kritischeaktionaeere.de](http://www.kritischeaktionaeere.de)

## Verzeichnis ausgewählter Literatur

- Appel, Holger, und Christoph Hein: *Der DaimlerChrysler-Deal*, Stuttgart 1998
- Feldenkirchen, Wilfried: »Vom Guten das Beste«. *Von Daimler und Benz zur DaimlerChrysler AG. Band 1: Die ersten 100 Jahre (1883–1983)*, München 2003
- Grässlin, Jürgen: *Daimler-Benz. Der Konzern und seine Republik*, München 1995
- Grässlin, Jürgen: *Jürgen E. Schrempp. Der Herr der Sterne*, München 2000
- Vlasic, Bill, und Bradley A. Stertz: *Taken for a Ride. How Daimler-Benz Drove Off with Chrysler*, Chichester, New York (u. a.) 2000
- Waller, David: *Die Stunde des Strategen. Jürgen Schrempp und der DaimlerChrysler-Deal*, München 2000

Zitate von Jürgen E. Schrempp, DaimlerChrysler-Vorständen und -Aufsichtsräten in diesem Buch basieren auf eigenen Interviews, Gesprächsmitschriften sowie Berichten in folgenden Zeitschriften und Zeitungen: *Badische Zeitung, Berliner Zeitung, Bild am Sonntag, Business Week, Capital, Der Spiegel, Detroit News, die tageszeitung, Die Welt, Welt am Sonntag, Focus, Forbes, Financial Times, Financial Times Deutschland, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Frankfurter Rundschau, Handelsblatt, manager magazin, Mannheimer Morgen, Neues Deutschland, stern, Stuttgarter Nachrichten, Stuttgarter Zeitung, Süddeutsche Zeitung, Südwest Presse, Tagesspiegel, US Today, Wall Street Journal, WirtschaftsWoche* u. v. a. m.